
People analytics i gestió del talent

PID_00253257

Ignasi Buyreu Pasarisa

Temps mínim de dedicació recomanat: 4 hores



Universitat
Oberta
de Catalunya

Índex

Introducció	5
1. L'era de l'analítica de les persones	7
1.1. L'avantatge de l'analítica de les persones	8
1.2. El món del treball ha canviat	10
1.2.1. El talent: un dels últims diferenciadors competitiu	11
1.2.2. Recursos humans: cap a la gestió del talent	12
1.2.3. Posant-ho en pràctica	13
2. Com migrar del <i>business analytics</i> al <i>people analytics</i>	17
2.1. Similituds entre el màrqueting i la gestió del talent	17
2.1.1. Afrontant els desafiaments actuals	17
2.1.2. Del <i>business analytics</i> al <i>people analytics</i> seguint el camí analític del màrqueting	18
2.2. <i>Business analytics</i> i <i>people analytics</i>	21
2.2.1. El <i>business analytics</i> es generalitza	21
2.2.2. Què és el <i>people analytics</i> ?	23
2.3. El pont des del <i>business analytics</i> fins al <i>people analytics</i>	26
2.4. Construcció d'una àrea de <i>people analytics</i>	28
2.4.1. Persones: la constitució de l'equip	28
2.4.2. Procés: l'impacte en l'analítica de les persones a través del cicle d'IMPACTe	29
2.4.3. Tecnologia: eines de gestió del talent	32
3. Els set pilars de l'èxit de <i>people analytics</i>	34
3.1. El repte de les dades i les eines	35
3.1.1. El repte del cicle de vida del talent	35
3.1.2. El repte dels recursos analítics qualificats	36
3.1.3. El repte del coneixement predictiu	36
3.2. El model IMPACTe per al <i>people analytics</i>	38
3.2.1. Pilar 1: analítica de la planificació de les plantilles	40
3.2.2. Pilar 2: analítica de reclutament del personal	41
3.2.3. Pilar 3: analítica de l'adquisició de talent	42
3.2.4. Pilar 4: analítica de la incorporació, encaix cultural i compromís	43
3.2.5. Pilar 5: analítica de l'avaluació i desenvolupament de l'acompliment, i del valor de l'empleat al llarg de la seva vida	46
3.2.6. Pilar 6: analítica de la rotació i retenció de personal	47
3.2.7. Pilar 7: benestar, salut i seguretat de l'empleat	48

4. <i>Big data i people analytics</i>	50
4.1. Què és el <i>big data</i>	50
4.1.1. <i>Big data i people analytics</i>	50
Bibliografia	53

Introducció

El talent torna a estar present en la mesura que les direccions de les empreses tracten d'aprofitar les oportunitats de l'economia posterior a la recessió i, al mateix temps, mantenir feliços i compromesos els seus treballadors. Malgrat que molts sectors industrials i àmbits geogràfics d'aquesta economia global encara estan en situació de crisi, segueix havent-hi una escassetat de talent i moltes empreses lluiten per contractar i tenir talent clau. Al mateix temps, els treballadors més joves continuen incorporant-se al mercat de treball, mentre que els treballadors de més edat es jubilen. Aquests treballadors més joves tenen una expectativa diferent sobre el tipus de comunicació, desenvolupament professional, promoció i el que significa ser un empleat. A més, el món del treball ha canviat i les xarxes socials ofereixen noves formes de connectar-se, participar i trobar candidats. Això permet als candidats promoure les seves habilitats, al mateix temps que dona una gran quantitat de dades valuoses sobre aquest talent que pot suposar un avantatge competitiu per als responsables de la contractació.

Així mateix, els directius pressionen els seus departaments de recursos humans perquè generin idees i estratègies basades en fets sobre aspectes crítics de la gestió del talent, com ara: comptem amb la combinació adequada de capacitats per a aconseguir els nostres objectius?, podem predir qui seran els millors treballadors per al futur?, quin desenvolupament hem de donar a aquests líders potencials?, en quina mesura estan compromesos els nostres millors treballadors amb la nostra estratègia?, sabem quins professionals estan en risc d'anar-se'n?, què estem fent per a conservar-los?

La dinàmica de les plantilles sempre ha estat complexa en temps de volatilitat, incertesa, complexitat i ambigüitat. No obstant això, el que distingeix el cicle econòmic actual és que els responsables del capital humà i de la contractació disposen ara de l'anàlisi del *big data* per a aprofitar l'atracció, adquisició i desenvolupament del talent més adequat per a l'organització. La quantitat de dades disponibles sobre els empleats i processos de negoci està en plena expansió, i el *big data* ara està per onsevolga, inclòs el lloc de treball. La informació en temps real sobre el nivell de compromís (*engagement*), accions, sentiments, productivitat, ubicació, qualitat i aspiracions dels empleats està a tot arreu, la qual cosa fa possible vincular el talent amb els resultats empresarials de formes que abans eren gairebé impossibles.

Les implicacions són importants perquè la gestió del talent a moltes empreses ha girat, tradicionalment, entorn de les relacions interpersonals o de la presa de decisions basada en l'experiència passada, en lloc d'una anàlisi profunda. L'analítica de les persones brinda una oportunitat única perquè els professionals del capital humà i els responsables de la contractació es posicionin com a

socis estratègics basats en fets de la direcció, utilitzant tècniques analíticament provades per a atreure i retenir els millors empleats, aquells que aporten un major valor a les seves empreses.

L'analítica de les persones és un territori nou per a la majoria dels departaments de recursos humans. No obstant això, amb l'aplicació de les noves tècniques i idees per a la gestió del talent, és un camp que s'està generalitzant cada vegada més. Les empreses capdavanteres en els seus sectors utilitzen mètodes cada cop més sofisticats per a analitzar les dades dels empleats i de negoci a fi de millorar el seu avantatge competitiu. Els vells enfocaments de l'instint i de l'«això va funcionar en el passat» ja no són suficients.

1. L'era de l'analítica de les persones

Les empreses del nostre context econòmic estan enmig d'una transformació profunda, fruit de la internacionalització de la nostra economia (i la de totes les economies del món) i una lluita d'àmbit també global. Una lluita per a adquirir un recurs minvant, un actiu que és més valuós que l'or o el petroli i més crític que el capital financer. Un recurs que es pot comprar, però no posseir. Està a tots els països, però és difícil d'extreure. Els directius i gerents saben que, sense aquest recurs, estan condemnats a la mediocritat. No obstant això, la majoria d'aquests segueixen utilitzant mètodes obsolets per a mesurar-lo i comprendre-ho.

Aquest recurs s'anomena **treballadors qualificats**. En l'àmbit internacional, les empreses, tant les grans com les petites o mitjanes, dediquen una gran quantitat de recursos financers i humans a contractar treballadors qualificats i mantenir-los satisfets. Sia que se'ls anomeni empleats, treballadors, personal, talent o capital humà, aquestes són les persones amb els coneixements, les habilitats, els hàbits de treball, l'experiència i les qualitats personals que impulsen una organització a aconseguir els seus objectius.

Per definició, el millor talent és poc comú, aquell que tota organització desitja tenir identificat, sia perquè estigui en un moment d'alta demanda i contractació, o gestionant una reestructuració.

El millor talent presta els serveis i crea els productes més innovadors, generant com a resultat una major rendibilitat i una alta eficiència. Aquest és el talent que construeix els millors entorns de treball, satisfà les necessitats dels seus clients i n'atreu altres per a unir-se a l'organització. Així mateix, és capaç d'adaptar-se a les condicions canviants de l'empresa. Per tant, trobar, gestionar i mantenir aquest talent superior és clau per al seu futur.

Es requereix molt treball per a mantenir els millors professionals a la plantilla. La dinàmica subjacent de localitzar, contractar i retenir tots els empleats (especialment els millors) exigeix un intercanvi continu entre l'ocupador i l'empleat, i l'anàlisi és imprescindible per a comprendre les dinàmiques específiques de l'organització. L'estratègia de la gestió del talent i l'analítica de les persones (*people analytics*) han d'anar més enllà de la plantilla actual per a incorporar aquelles persones a cada etapa del cicle d'ocupació. Inclou entendre els empleats potencials que treballen a altres empreses, candidats que es podrien incorporar a l'empresa, empleats actuals i ex empleats (*alumni*, incloent el

personal passiu o jubilats). Si el talent importés menys a l'economia moderna, la cerca per a trobar-lo seria menys urgent. Avui, és l'única via a llarg termini per a majors avantatges competitiu.

1.1. L'avantatge de l'anàlisi de les persones

El 2015, el grup de consultoria Global Human Capital de Deloitte va realitzar una enquesta mundial entre més de 3.300 responsables de recursos humans i directius a 106 països. Es tracta d'un document interessant i un dels majors estudis globals sobre el talent, el lideratge i els desafiaments de recursos humans. Els resultats van revelar un bon nombre de reptes per a la gestió del capital humà, la majoria dels quals estan relacionats amb el *people analytics*.

Per exemple, el nombre de responsables de recursos humans i directius que van citar el compromís com a «molt important» aproximadament es va duplicar, del 26% l'any anterior al 50% el 2015. Un 60% dels responsables de recursos humans i empreses enquestades va declarar no tenir un programa adequat per a mesurar i millorar el compromís, la qual cosa indica una falta de preparació per a abordar aquest problema. Solament el 12% dels responsables de recursos humans i directius tenen un programa per a definir i construir una cultura sòlida, mentre que només el 7% es va qualificar a si mateix com a excel·lent per a mesurar, conduir i millorar el compromís i la retenció.

Segons Deloitte, les organitzacions també perden les oportunitats de creixement que presenta l'anàlisi. L'informe de Deloitte va revelar que l'anàlisi és una de les àrees en què les organitzacions enfronten una bretxa de capacitat significativa. El 75% dels enquestats va esmentar l'anàlisi del talent com un tema important, però solament el 8% creu que la seva organització és «sòlida» en aquesta àrea (gairebé exactament la mateixa que el 2014).

Jason Geller, directiu de Deloitte Consulting LLP i director general nacional de la pràctica de capital humà de la companyia, va dir:

«Recursos humans i *people analytics* tenen el potencial de transformar la manera com contractem, desenvolupem i administrem la nostra gent.»

(Jason Geller)

Les organitzacions principals ja estan utilitzant l'anàlisi del talent per a comprendre què motiva els empleats i què els fa quedar-se o anar-se'n. Aquestes idees ajuden a impulsar el rendiment de les inversions en les persones, amb enormes conseqüències per al negoci en general.

A poc a poc està quedant clar que en l'actual clima desprietat dels negocis en què l'empleat està guanyant poder, no poder aprofitar el *people analytics* d'una manera efectiva a les empreses pot significar la diferència entre una mort lenta i pròspera.

Les empreses s'estan tornant més intel·ligents sobre l'ús del *people analytics* per a adquirir, avançar i retenir els millors professionals i, en aquest procés, millorar el rendiment de la inversió en capital humà. Algunes de les conclusions a les quals arriben les empreses de vegades són contradictòries.

Per exemple, d'acord amb un article del *The Wall Street Journal*, Xerox Corporation, quan buscava treballadors per a atendre els seus centres de trucades, solia prestar molta atenció als sol·licitants que ja havien fet aquest treball anteriorment i tenien molta experiència. Després, un algorisme d'anàlisi va dir a Xerox que l'experiència no té importància quan es busca un millor acompliment. L'algorisme va dir que el que importa en un bon treballador de *call center* (un que no abandoni abans que la companyia pugui recuperar la seva inversió d'uns 5.000 euros en formació) és la seva personalitat. Les dades van mostrar que els individus creatius tendeixen a quedar-se durant els sis mesos necessaris, mentre que les persones curioses sovint no ho fan. Després d'un assaig de sis mesos, que va reduir la rotació en un 20%, Xerox deixa ara totes les contractacions dels seus més de 48.000 llocs de treball de *call center* a un programari analític que pregunta als candidats que triïn entre frases com: «Realitzo més preguntes que la majoria de la gent» i «La gent tendeix a creure el que els dic».

L'exemple de Xerox és una il·lustració breu dels coneixements que es poden obtenir a través de l'aprofitament del *big data* en una pràctica eficaç de *people analytics*.

Sovint, la manera com el *people analytics* evoluciona tan ràpidament s'interpreta de maneres diferents, i és important descriure el que volem dir amb el terme per al propòsit d'aquest material docent.

Definim el *people analytics* com la integració de fonts de dades disperses des de dins i fora de l'empresa, que es requereixen per a respondre i actuar en resposta a les qüestions prospectives relacionades amb els actius de capital humà d'una organització.

L'analítica de les persones s'allunya de la mentalitat d'informes i *dashboards* aïllats dins del departament de recursos humans cap a una integració d'informació heterogènia relacionada amb les persones de tota l'organització, en línia amb els objectius empresarials formulats.

Malgrat que l'analítica de les persones és un camp relativament nou, té un alt potencial de gran impacte organitzacional, que va molt més enllà de la funció dels informes de recursos humans més tradicional i històricament aïllada.

Hi ha diversos components clau que val la pena esmentar en la nostra definició del *people analytics* que poden diferir de les definicions més tradicionals dels informes o anàlisis de recursos humans:

1) Des del nostre punt de vista, un *people analytics* efectiu s'ha de basar en les preguntes clau del negoci. La quantitat de dades disponibles per a les empreses és aclaparant i creix a un ritme exponencial, i és fàcil sucumbir a la paràlisi

de l'anàlisi o derivar cap a les curiositats intel·lectuals. Per tant, les organitzacions han d'articular i prioritzar les preguntes clau que desitgen que el *people analytics* respongui.

2) Creiem que el *people analytics* té un major impacte a l'organització quan mira cap al futur (no cap enrere). En altres paraules, és més útil quan és predictiu i proporciona una visió del futur pel que fa als possibles resultats del negoci.

3) Per nosaltres, la nova era del *people analytics* requereix la integració i síntesi de diverses disciplines de la informació a tota l'organització, com ara l'anàlisi del clima laboral, les pautes del comportament dels empleats, l'analítica web, els informes per unitats de negoci, la informació sobre la competència, l'anàlisi econòmica i del mercat de treball, i les fonts de dades externes, entre d'altres, perquè siguin efectius. Recordant la definició, qualsevol analítica de persones que sigui eficient s'ha de basar en qüestions i objectius de negoci rellevants, que no es preocupen per l'estructura organitzativa, per si algunes de les dades de les persones estan a l'àrea de finances, unes altres als sistemes de recursos humans o algunes més s'emmagatzemen al departament de sistemes de la informació. Aquestes qüestions de negoci solament exigeixen respostes i qualsevol que sigui l'organització que les pugui respondre consistentment amb rapidesa i precisió obtindrà un avantatge competitiu.

Llavors, com alliberar el poder del *people analytics* per a abordar els reptes de negoci més crítics per a l'organització, al mateix temps que se superen les dificultats típiques dins de l'empresa? Si poguéssim trobar un científic brillant de les dades (*data scientist*), expert en models, mètodes i eines avançades d'anàlisi de les dades, i portar-lo a la nostra organització, tot aniria bé i la nostra empresa podria fer coses brillants amb les dades del seu personal. Aquest geni podria ajudar-nos a identificar eficaçment els nostres empleats en risc, aprendre a augmentar la productivitat dels nostres empleats, reduir la rotació, predir què farà que els nous empleats tinguin èxit al seu lloc de treball i augmentar el retorn de la inversió en talent de la nostra organització en més d'un 30%, oi?

Doncs no. Certament, el personal intel·ligent i coneixedor és fonamental per a fer un bon ús de les dades, però això no és suficient. Hi ha alguns reptes més que les empreses necessiten conèixer abans de poder aprofitar l'analítica de les persones de la manera més efectiva.

1.2. El món del treball ha canviat

Hi ha molts factors que estan preparant l'escenari perquè el *people analytics* creixi en importància. Veiem el mercat laboral i les forces socials que condueixen el nou enfocament cap al *people analytics*. Alguns d'aquests han ocorregut gradualment al llarg de dècades i alguns són fenòmens més recents. No obstant això, tots s'estan unint perquè el *people analytics* sigui una capacitat necessària per a qualsevol organització que vulgui seguir sent competitiva en el futur.

Per tant, les empreses de mentalitat optimista estan tractant ansiosament de ser intel·ligents per a mantenir-se a l'avantguarda de les tendències dels negocis, a més de captar part del creixement econòmic.

Amb això com a teló de fons, considerem algunes de les altres forces que estan canviant el món del treball i aplanant el camí per a l'augment de les persones analítiques:

- Impacte de la tecnologia digital al mercat de treball.
- Disminució de la permanència i la lleialtat dels empleats.
- Influència dels *millennials*.
- Globalització de la força laboral.
- Necessitat dels ocupadors de sempre atreure talent.
- Major competència pel talent.
- Recursos humans sota pressió.
- Bretxa de competències al mercat laboral.
- El talent és un dels últims diferenciadors competitiu.
- Els recursos humans evolucionen cap a la gestió del talent.

Vegem, a continuació, amb més detall dues d'aquestes majors tendències.

1.2.1. El talent: un dels últims diferenciadors competitiu

En el desenvolupament de les noves economies, els diferenciadors competitiu de reserva sovint s'han esvaït. Per exemple, el capital es forma molt més lliurement que en el passat, els nous productes es copien ràpidament, la ubicació importa menys a mesura que els entorns de treball es descentralitzen i les relacions del canal de distribució no poden evitar que els competidors entrin a través dels canals en línia. Aquests canvis estructurals no signifiquen que aquestes coses ja no siguin importants, sinó que la seva importància relativa està disminuint.

El talent crea la gran majoria del valor a les empreses del món desenvolupat i els qui calculen els actius intangibles de les organitzacions (per exemple, el *know-how*, les patents, les marques, les idees i els processos) col·loquen els productes de la capacitat intel·lectual dels empleats en el 80% del valor d'una empresa.

La globalització juga un paper important a mesura que les empreses de les economies més desenvolupades cedeixen la fabricació i els serveis de baix cost a les economies emergents. La seva supervivència depèn dels productes del talent d'alt nivell, mentre que els productes i serveis rics en informació, la innovació empresarial, les noves tecnologies sofisticades, una millor gestió i solucions més creatives impulsen les economies establertes.

Aquest canvi permanent ha incrementat el valor del talent perquè el talent és l'últim factor restant que genera beneficis consistentment. Les empreses defensen la innovació, però és el talent el que innova. Un gran detallista revoluciona la gestió de la cadena de subministrament i després descobreix que els gerents de nivell mitjà de la botiga són els eixos principals que determinen si el consumidor adquireix tota la mercaderia lliurada eficientment.

Això, juntament amb l'escassetat de competències crítiques al mercat laboral, significa que el *people analytics* és més important que mai per aconseguir avantatges sobre els competidors en la guerra del talent.

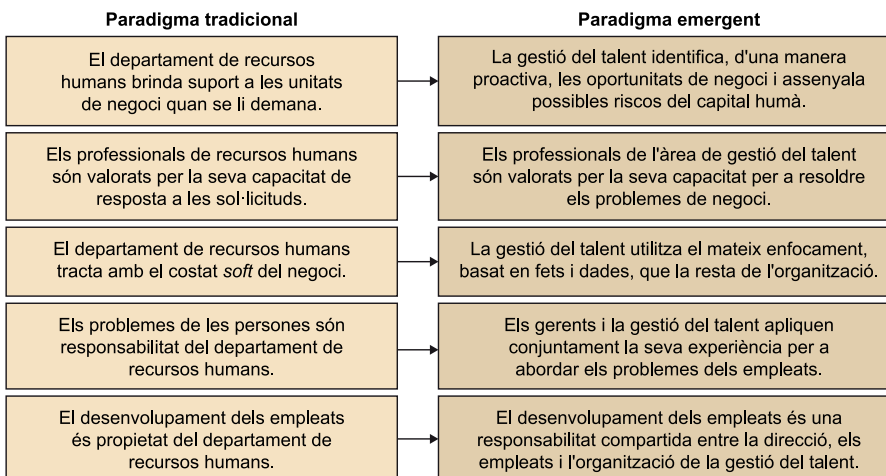
1.2.2. Recursos humans: cap a la gestió del talent

La gestió del capital humà o del talent està evolucionant d'una forma molt semblant a com la funció financera es va convertir en una ciència de decisió, separada de la pràctica comptable, o l'evolució del màrqueting com una ciència de decisions separada de les vendes. Els executius que se centren en la gestió del talent ara han de treballar de costat amb la direcció general i altres directius per a identificar les formes en què el talent es pot utilitzar per a crear nous productes i serveis, i per a inspirar noves estratègies.

El *people analytics* es converteix en un habilitador clau d'aquesta evolució; ajuda a comprendre el sentiment del treballador, a predir factors que condueixen a una plantilla compromesa i productiva, i ajuda a descobrir oportunitats ocultes perquè els programes relacionats amb el talent contribueixin al compte de resultats de l'empresa.

La figura 1 enumera algunes de les formes en què els recursos humans evolucionen d'un departament basat en processos a un soci estratègic.

Figura 1. El paradigma tradicional enfront del paradigma emergent



1.2.3. Posant-ho en pràctica

Per a il·lustrar alguns dels desafiaments de l'èxit del *people analytics*, agafem per exemple el cas d'una empresa que va participar en la recerca prèvia a la preparació d'aquest material. Per respecte a la companyia, no l'anomenarem. No obstant això, diguem que és una empresa de mitjans de comunicació força coneguda.

Aquesta companyia va expressar una certa angoixa per les analítiques, els entrevistats es van adonar, fa uns anys, que les seves dades no estructurades procedents de les enquestes dels empleats sobre el clima laboral eren un recurs sense explotar per a ajudar a millorar les seves estratègies de persones i de negoci. Per tant, van cercar algú amb les titulacions i l'experiència necessàries per a dirigir el treball amb les seves dades i ajudar-los a alliberar tot el seu potencial. Van buscar durant set mesos (els professionals d'anàlisi de dades tenen una gran demanda) i finalment van trobar algú amb una llicenciatura en estadística, experiència en informàtica, excel·lents referències i una sòlida trajectòria d'ajudar a marques conegudes a analitzar les seves dades. El van contractar i van posar quatre analistes de recursos humans ja existents a l'empresa sota la seva responsabilitat. Tots es van mostrar molt optimistes amb el nou empleat, i immediatament el van posar a treballar en l'anàlisi de les dades dels empleats de llarga durada enfront dels nous a l'organització, amb la finalitat de comprendre com enfocar-se millor en nous talents potencials per a generar un compromís a llarg termini i un sòlid rendiment de la seva inversió en reclutament.

Van dir que les coses van començar bé al principi. L'equip es va mostrar optimista i ple d'energia amb el nou membre de l'equip. No obstant això, els problemes van començar a créixer gradualment. En primer lloc, l'equip del *people analytics* va treballar durant diverses setmanes sense aconseguir completar més que algunes petites anàlisis, i després, quan per fi es va lliurar alguna cosa, en general hi havia moltes dades en brut i un gràfic o dos que eren difícils d'entendre per a la gent del negoci. En segon lloc, el nou equip proporcionava, de tant en tant, estadístiques que entraven en conflicte amb les d'altres equips de l'empresa, o el que havia estat l'enteniment comú de la companyia en el passat, generant animadversió entre els departaments i una allau de dades contradictòries que sovint comportava setmanes per a desembolicar-les. Després, semblava que els analistes sortirien amb noves xifres, diferents de les que havien proporcionat les anàlisis solament uns mesos abans, la qual cosa frustrava profundament el negoci.

La companyia va atribuir aquests desafiaments a la dificultat de realitzar el *people analytics* i va tendir a culpar l'equip d'anàlisi per aquests problemes. No obstant això, és molt probable que la dinàmica organitzativa general dins de l'empresa pogués haver estat la causa de les seves dificultats amb l'analítica de les persones.

Primer, se'ls va consultar quin nivell directiu de la companyia havia patrocinat la contractació i la constitució d'aquest equip de *people analytics*. Pel que sembla, una directora corporativa de recursos humans de llarga experiència va autoritzar aquesta iniciativa i tots tenien una gran confiança en què aquesta sabia fer el millor ús d'aquests recursos analítics. Quan es va fer un seguiment sobre si la resta de l'alta direcció també estava a favor de crear aquest equip, va resultar que cap altra persona no havia estat consultada. Això il·lustra el primer desafiament intern que el *people analytics* ha de superar: **una esponsorització executiva feble**.

Llevat que tota la direcció de l'empresa conegui, recolzi i cregui en la missió de l'analítica de les persones a llarg termini, és molt probable que sorgeixin dificultats per a prosperar i finalment fracassi a causa dels canvis en les prioritats de l'empresa, la política dins de la companyia i la falta d'una responsabilitat corporativa clara.

En segon lloc, es va indagar a quin procés s'havia sotmès la companyia per a garantir que els seus objectius empresarials estiguessin en línia amb els objectius d'aquest nou equip d'anàlisi. Es va descobrir que, realment, no es van comunicar els objectius corporatius al nou responsable de l'anàlisi de les dades ni al seu equip, ja que pensaven que l'equip simplement necessitava analitzar dades, sense preocupar-se per les prioritats de l'empresa. Això il·lustra el segon desafiament intern que una funció de *people analytics* ha de superar: **la falta de comunicació i alineament entre les prioritats del *people analytics* i les prioritats de la companyia**.

En tercer lloc, es va fer notar que segurament es requerien sistemes i recursos tecnològics per a ajudar l'equip de *people analytics* a fer el seu treball, per la qual cosa es va investigar com l'equip d'analistes treballava amb l'equip de tecnologia que havia de recolzar aquestes iniciatives d'anàlisi. Per exemple, reportaven els recursos de tecnologia al nou equip d'anàlisi? Hi havia una altra línia directa de responsabilitat? La resposta va ser que no s'havia establert cap acord formal, sinó que s'havia confiat que el nou responsable de *people analytics* establiria els ponts per a treballar amb tots els departaments. Això il·lustra el tercer desafiament intern que ha de superar la pràctica de *people analytics*: **el feble alineament i responsabilitat per part de la funció de suport tecnològic**.

En quart lloc, la qüestió era si hi havia alguna funció de qualitat de les dades o de governança dins de l'empresa per a garantir que les definicions estiguessin estandarditzades i les dades fossin precises. No era així, sinó que la responsabilitat de les dades i anàlisis distribuïdes requeria únicament en l'equip d'analítiques. Això ens porta al quart desafiament intern: **la falta d'una governança formal de les dades**. És necessari que, tant des de les funcions de negoci com des de l'àrea de la tecnologia, es dediquin recursos i esforços per a

garantir que les dades publicades, procedents de diversos sistemes, siguin precises i confiables, i això no es pot deixar en mans dels analistes perquè aquests són els últims en la cadena de distribució de les dades.

Finalment, es va consultar sobre com es coordinaven les activitats del nou equip de *people analytics* amb la resta d'activitats relacionades amb l'analítica de les persones de tota l'empresa, des dels departaments de finances i estratègia fins a les unitats internacionals de negoci. La resposta va ser que, en realitat, no es comunicaven formalment entre aquests, i que des del principi no van pensar que fos necessari, perquè aquests equips estaven treballant en múltiples tasques analítiques. Això il·lustra el cinquè desafiament intern: **la feble alineació dels recursos existents del *people analytics* dins d'una organització.**

Per a reduir la probabilitat de duplicació d'esforços i dades contradictòries, i també per a garantir que l'empresa aprofiti el coneixement col·lectiu dels recursos analítics de la manera més efectiva, hi ha d'haver algun tipus d'alineació formal entre els equips d'analítica de les persones a tota la companyia.

Si hi ha d'haver una dependència jeràrquica d'un únic responsable, o simplement una comunicació i coordinació formal, dependrà de la cultura corporativa, i ambdues opcions poden ser vàlides depenent de les circumstàncies.

Aquests són solament alguns dels desafiaments interns que una funció de *people analytics* ha de superar per a ser ràpida, perspicaç i predictiva, arribar a convertir-se en rellevant per al negoci, tenir una orientació clara cap a l'acció i formar part de la cultura corporativa.

Atès que les pressions econòmiques romanen a moltes parts de l'economia global, que la guerra pel talent és més intensa que mai, que la lleialtat dels empleats ha desaparegut i que els nous mitjans i les tecnologies digitals estan en augment, no és sorprenent que l'ús del *people analytics* estigui guanyant una nova prominència. Aquests són els desafiaments per a la disciplina del *people analytics*, el desafiament per a ajudar les organitzacions a prosperar. És clar que el *people analytics* efectiu es veu com una forma d'abordar aquests desafiaments clau del talent i que el *people analytics* és una gran promesa per a ajudar les organitzacions a comprendre el que els seus empleats volen d'aquestes, com adquirir-ne de nous i el que conduirà un empleat compromès. No obstant això, la majoria de les organitzacions tenen dificultats per a comprendre què els diuen aquestes dades o com poden utilitzar-les.

Les organitzacions estan en una guerra contínua: una guerra pel talent. Tots els que treballen en capital humà ho saben, els directius ho saben, els gerents de línia ho saben i els empleats amb més talent ho saben. Amb molt poc esforç, cada vegada menor, els empleats amb talent poden deixar-ho per

sempre. El temps i els diners invertits en la seva formació, brindant-los oportunitats d'experiència i desenvolupament, establint relacions clau dins de l'organització, desapareixeran tan aviat com aquestes persones deixin la companyia. En aquest cas, el *people analytics* pot ajudar al fet que l'estratègia de la gestió del talent contribueixi positivament als resultats empresarials i no al contrari.

2. Com migrar del *business analytics* al *people analytics*

Igual que moltes altres disciplines, el *people analytics*, també anomenat *talent analytics*, simplement es basa en els principis de l'anàlisi tradicional de les dades, quelcom que tots hem abordat en algun nivell, sia negociant el preu quan hem comprat una casa o quan hem considerat una oferta de treball.

De fet, l'anàlisi forma la base del nostre procés de raonament lògic: ens ajuda a sospesar les nostres opcions i a tenir en compte factors com ara el cost, el trajecte, la felicitat i la conveniència.

En aquest apartat abordarem les similituds entre el màrqueting i la gestió del talent, el significat de l'anàlisi predictiva i el *big data* per a recursos humans i les empreses de selecció de personal, la correspondència entre el *business analytics* i el *people analytics* (i com unir-los) i algunes recomanacions per a la construcció d'una àrea del *people analytics*.

2.1. Similituds entre el màrqueting i la gestió del talent

A moltes organitzacions, els recursos humans, l'anomenat grup intuïtiu i basat en l'experiència, encara comparteix els mateixos desafiaments que el departament de màrqueting. Sovint, el departament de recursos humans se sent incomprès i se li demana constantment que es basi més en les dades i es converteixi en una funció comercial estratègica en el Comitè de Direcció.

2.1.1. Afrontant els desafiaments actuals

El desafiament més comú que es repeteix constantment durant l'última dècada, per part dels directius, pel que fa al *people analytics* és que es troben inundats amb dades procedents d'una gran varietat de fonts i es veuen obstaculitzats per eines i sistemes desconnectats. Estan buscant les millors pràctiques analítiques per a crear processos innovadors de gestió del cicle de vida del talent i optimitzar els seus equips de recursos humans.

Cal pensar que els recursos humans sofriran una profunda transformació amb l'anàlisi del *big data* i el més probable és que la revolució analítica que va envair la funció del màrqueting a finals de la dècada de 1990 (amb l'inici dels serveis de la web) arribi als recursos humans. Llavors, com es poden preparar aquests equips per al futur?

Una de les millors formes d'abordar la migració del *business analytics* al *people analytics* està utilitzant les lliçons que vam aprendre quan la indústria del màrqueting va adoptar l'anàlisi. Per què? Això es deu al fet que els recursos humans i el màrqueting tenen denominadors comuns importants, i tots dos solien ser funcions i centres de cost no basats en les dades per a la majoria de les organitzacions.

Quan revisem com el màrqueting ha millorat la seva funció i pràctica al llarg del temps, podem derivar les millors pràctiques per al camp dels recursos humans.

2.1.2. Del *business analytics* al *people analytics* seguint el camí analític del màrqueting

Abans de 1990, quan va començar l'ús de l'anàlisi en el màrqueting, aquest era bàsicament una disciplina de creativitat, art, instint i experiència. A la recerca de convertir-se en un soci comercial estratègic i més responsable en un mercat competitiu en creixement, l'àrea va experimentar un gran canvi quan va integrar l'anàlisi a les seves pràctiques de negoci. Quan va buscar estratègicament atreure, segmentar, adquirir, retenir i recompensar els clients, el màrqueting es va obrir a l'analítica per a comprendre completament la seva base de clients, els objectius demogràfics, les avaluacions de 360 graus dels seus clients diferents i del mercat, i per a optimitzar tota la gestió del cicle de vida del client (*customer life cycle management*) i la gestió de les relacions amb els clients (*customer relationship management* o CRM). En aquest moment va néixer l'analítica del màrqueting.

L'anàlisi del màrqueting va marcar el començament d'una nova era. Els vells temps de disparar a cegues per a aconseguir i retenir clients es van tornar obsolets ràpidament. Les empreses d'alt rendiment van començar gradualment a posar fi a aquestes velles pràctiques impulsades per l'instint i van començar a utilitzar l'anàlisi. Per a la majoria de les empreses reeixides, el màrqueting coexisteix amb l'analítica del màrqueting i aprofita constantment el poder de la intel·ligència de les dades (*business intelligence*), que els permet aconseguir un equilibri entre un art disciplinat (experiència, judici i instint) i una ciència (*business intelligence*).

Els equips de gestió del talent i de recursos humans poden aprendre molt dels seus col·legues de màrqueting, quan inclouen o creen un programa d'analítica de les persones per a adoptar de forma proactiva la revolució de les anàlisis. De manera similar als experts tradicionals en màrqueting, els professionals dels recursos humans no són generalment coneguts per ser uns «genis de les dades». L'àrea dels recursos humans també s'ha basat tradicionalment en la intuïció, els judicis, els instints i l'experiència. Malgrat que alguns responsables encara poden dependre de mesuraments aïllats dels quadres de comandament

o *dashboards* de recursos humans per a prendre decisions importants, el camp no és històricament conegut per usar l'anàlisi predictiva com una part sistemàtica de l'equació de la presa de decisions.

El Dr. Jac Fitz-enz assenyala encertadament que:

«... els responsables de recursos humans no han fet un bon treball demostrant a la direcció com aconseguir una alta taxa del retorn de la inversió en les persones. A més d'això, hi ha un problema seriós de percepció que la funció dels recursos humans també s'ha d'arreglar».

(Jac Fitz-enz, 2002)

A l'actual mercat del talent tan competitiu i connectat globalment, la funció dels recursos humans s'enfronta a desafiaments des de múltiples fronts i alguns responsables de recursos humans solen confessar que, de vegades, els seus departaments es perceben com: centres de cost; receptors de peticions; poc útils; desconnectats de la realitat empresarial; tàctics, no estratègics; i centrats principalment en aspectes legals i administratius.

Fem una ullada més de prop a alguns d'aquests reptes, per a poder començar a abordar-los i millorar-los.

1) Repte de la percepció

En algunes organitzacions, els recursos humans es perceben com un centre de cost, inútil, prenedor de comandes i desconnectat de la realitat empresarial. Però, per què? Com assenyala el Dr. Fitz-enz:

«Ens hauríem de plantejar aquesta gran pregunta: per què les direccions generals no reconeixen una inversió en les persones com ho fan amb altres àrees de funció?»

La resposta és doble:

a) Sovint, l'alta direcció pot realitzar una inversió en un àmbit no humà, com ara la producció de vendes i les tecnologies, amb la certesa que es produirà un rendiment raonable de la inversió. Lamentablement, aquest no sol ser el cas en l'àmbit de les persones. La gestió del talent en general, i la selecció de personal en particular, tenen alts nivells de variabilitat, la qual cosa pot fer que aquestes inversions siguin difícils d'avaluar sense les dades i les anàlisis adequades.

b) Com dèiem abans, els responsables de recursos humans no han aconseguit evidenciar el retorn de les inversions en les persones. Les analítiques es poden usar per a demostrar el valor d'aquestes inversions i il·lustrar les implicacions per al compte de resultats de l'organització, per exemple, com una rotació del 2% impactaria en les vendes i la rendibilitat.

Fins i tot hi va haver un article a *Forbes* que afirmava que les empreses haurien d'acomiadar els seus departaments de recursos humans. En aquest, un grup d'investigadors d'economia va realitzar un estudi sobre 2.500 currícu-

lums, amb o sense fotos del candidat, i va descobrir que ser més guapa (en el cas de les dones) no ajudava una candidata a trobar un treball. Segons l'article, les dones considerades «atractives» tenien una major dificultat per aconseguir un treball, perquè el 93% del personal de recursos humans que decidia si cridar a algú per a una entrevista era una dona.

2) Desafiament estratègic

Recursos humans s'ha de convertir en un soci més estratègic del negoci, proposant de manera proactiva recomanacions que estiguin directament vinculades per a abordar els desafiaments i objectius empresarials centrals.

3) Desafiament de rendiment

El desafiament és aprofitar l'anàlisi de les dades per a dominar la gestió del cicle de vida del talent, tancar la bretxa de les competències globals i atreure i retenir els millors professionals, a més de captar l'atenció del mercat del mil·lenni per a assegurar la successió. Planificació a mesura que els *baby boomers* avancen cap a la jubilació.

Els directius volen aprofitar el poder de l'anàlisi avançada i la intel·ligència de les dades per a prendre decisions més informades. Estan buscant aprofitar el poder de les analítiques del *big data* per a millorar el rendiment en les seves pràctiques empresarials i abordar els desafiaments principals del negoci i les preguntes centrals de gestió del talent, com ara:

- Com atreure les millors persones?
- Com seleccionar les millors persones?
- Com adquirir les millors persones?
- Com involucrar i desenvolupar les persones adequades?
- Com recompensar les millors persones?
- Com retenir les persones adequades?

Aquestes qüestions són similars a les que la indústria del màrqueting va haver de resoldre mitjançant la implementació del *business analytics* i dels models predictius en les seves pràctiques.

En aquest punt, ens podem preguntar com els recursos humans poden aprofitar el màrqueting per a sotmetre's a la seva pròpia revolució analítica. Per a administrar el capital humà per al futur, necessitem mètriques de recursos humans que siguin intrínsecament clients de qualsevol estratègia d'anàlisi del màrqueting amb la paraula talent o empleat. Això ens proporcionarà una migració bàsica de l'anàlisi del màrqueting al *people analytics* (analítica de les persones o analítica del talent), com ho podem veure en la taula 1. Això és possible perquè el denominador comú entre el màrqueting i la gestió del capital humà és el **comportament humà**.

Taula 1. Del *marketing analytics* al *people analytics*

Màrqueting	Capital humà i RH (<i>People Analytics</i>)
Gestió del cicle de vida del client.	Gestió del cicle de vida del talent.
Gestió de les relacions amb els clients (CRM).	Gestió de les relacions amb el talent (TRM).
Avaluació de 360 graus del client.	Avaluació de 360 graus del talent.

En les últimes dècades, recursos humans ha invertit fortament en eines i tecnologies. No obstant això, el moment actual sembla el més adequat per a anar més enllà dels panells o *dashboards*, quadres de comandament i mètriques aïllades de recursos humans, per a adoptar l'**anàlisi de negoci** o *business analytics* per a obtenir un veritable valor per a l'organització.

2.2. *Business analytics* i *people analytics*

En els apartats següents descriurem com el *people analytics* pot usar els camins i l'impacte general del *business analytics* per a abordar els desafiaments de la gestió del capital humà.

2.2.1. El *business analytics* es generalitza

El *business analytics* avançat comença amb una meta o pregunta de negoci, integra fonts de dades dispers, crea prediccions per al futur i condueix a accions estratègiques amb resultats mesurables.

Està potenciat pel modelatge predictiu, que ha ajudat els equips de màrqueting a atreure, adquirir, participar, créixer, retenir i recompensar els seus clients més valuosos. Objectius que són molt similars als dels departaments de recursos humans, que busquen maximitzar els seus cicles de gestió del talent i que requeriran que els recursos humans pensin com un professional del màrqueting.

Depenent del seu nivell de maduresa analítica i dels seus objectius empresarials prioritaris, les empreses han adoptat les anàlisis per a crear valor comercial en diferents etapes. L'anàlisi predictiva s'està convertint en un diferenciador dominant i competitiu en diferents sectors i funcions de negoci:

- Amazon usa l'anàlisi per a recomanar quin llibre comprar i el 30% de les seves vendes es genera a partir d'aquestes recomanacions.

- Netflix aprofita les anàlisis per a recomanar quina pel·lícula és més probable que vegis i t'agradi. I més del 70% de les opcions de les pel·lícules de Netflix sorgeixen de les seves recomanacions en línia.
- Les empreses estan utilitzant l'anàlisi del sentiment de les publicacions de Facebook i Twitter per a determinar i predir el volum de vendes i el valor de la marca.
- Una cadena important de grans magatzems pot predir l'etapa de l'embaràs d'una dona en funció dels productes que compra, simplement combinant les dades de la seva targeta de fidelitat amb la informació de les xarxes socials. Per tant, detecta i aprofita els patrons de compra canviant. Això permet a la companyia dirigir-se a les dones embarassades amb promocions per a productes relacionats amb bebès. La companyia també va augmentar els ingressos del 15 al 20% quan va segmentar els seus missatges.
- Google va poder predir l'epidèmia de grip de 2009 dues setmanes abans que els centres per al control de les malalties, simplement aprofitant les tendències de cerca en línia (per exemple, relacionades amb els símptomes).
- El cotxe sense conductor de Google està analitzant una gran quantitat de dades de sensors i càmeres en temps real per a mantenir-se fora de perill a la carretera.
- La informació del GPS dels nostres telèfons està analitzant com de ràpid s'està movent el dispositiu, que s'usa per a proporcionar les actualitzacions del tràfic en directe.
- Els partits polítics estan utilitzant les anàlisis de les xarxes socials per a determinar on han de fer una campanya més agressiva per a guanyar vots.
- Els hospitals pediàtrics estan aplicant l'anàlisi de les dades a seqüències reals dels batecs del cor d'un bebè per a identificar patrons; segons l'anàlisi, el sistema pot detectar infeccions 24 hores abans que el bebè comenci a mostrar els símptomes, la qual cosa permet una intervenció i tractament anticipat.
- Artistes com ara Lady Gaga estan utilitzant les dades sobre les preferències i seqüències dels seus seguidors per a confeccionar les llistes de reproducció per a les seves actuacions en directe.

És clar que l'anàlisi s'està utilitzant en gairebé tots els aspectes de les nostres vides i en una multitud de sectors industrials. Llavors, com ho apliquem en els recursos humans per a ajudar a resoldre els desafiaments actuals?

2.2.2. Què és el *people analytics*?

El *people analytics* comença amb una qüestió o objectiu empresarial de la gestió del talent i després integra fonts de dades disperss per a crear prediccions per al futur, que posteriorment es poden utilitzar per a delinear les accions de les empreses amb resultats quantificables.

Fem un cop d'ull més de prop als components principals del *people analytics*.

1) Aspectes de negoci de la gestió del talent

Una bona qüestió o objectiu sobre la gestió del talent, en termes de negoci, estarà directament relacionada amb la planificació de les plantilles, el reclutament i l'adquisició de talent, la seva incorporació i compromís, la gestió de l'acompliment, la rotació i retenció del personal, la seguretat i salut dels empleats. Per exemple:

- Quines competències necessita l'organització per a aconseguir els seus objectius empresarials?
- Quin talent ha de desenvolupar, recompensar i promoure l'organització?
- On ha de buscar l'empresa el millor talent?
- Quin tipus d'empleat atreure?
- A qui contractar?
- A qui involucrar?
- A qui retenir?

2) Integra fonts de dades disperses

Ara que tenim formulada una qüestió sobre la gestió del talent en termes empresarials, com ho fem per a integrar les fonts de dades disperss? En general, les fonts de dades es poden dividir en tres categories: dades de persones, dades de l'empresa i dades del mercat de treball.

- Les **dades de les persones** inclouen aspectes com ara les despeses generals, els costos del departament de recursos humans, les estructures organitzacionals, el lideratge, la capacitat de control del talent, els costos de reclutament, la qualitat de la contractació, l'acompliment i compromís dels empleats, la compensació i els beneficis, la productivitat dels empleats, el desenvolupament professional, la planificació de la successió, el lideratge, la rotació dels empleats, la diversitat, l'avaluació de l'acompliment històric, els resultats de les proves de selecció dels candidats, la petjada de la xarxa social (segons el rol), el benestar del personal i el benestar general. A més, les dades disponibles públicament de les xarxes socials, la contribució de la participació del perfil dels mitjans socials del candidat i el con-

tingut dels llocs nínxol brinden un conjunt complementari de dades sobre el talent.

- Les **dades de la companyia** inclouen aspectes com ara el rendiment de les vendes, els ingressos associats, les bases de dades dels clients (clients nous, existents i *winback*), la grandària mitjana de les comandes, el creixement de la cartera de les accions, la diversitat dels productes, la lleialtat, la deserció, el *net promoter score*, les vendes, el tràfic i la conversió, i el preu de les accions (per a empreses públiques).
- Les **dades del mercat de treball** inclouen les dades d'organismes com ara l'Institut Nacional d'Estadística, que trimestralment s'encarrega de publicar l'Enquesta de la Població Activa amb una gran varietat de dades de la força del treball i de les persones alienes al mercat laboral. Totes aquestes dades es poden desglossar per la indústria, la grandària de l'empresa, l'ocupació, l'estat i la ciutat.

Quan s'identifiquen aquests fluxos de dades diferents i es vinculen a una qüestió sobre la gestió del talent, s'aprecia quines són les dades bàsiques (*data points*) per a crear un pla d'acció.

3) Proporciona prediccions empresarials processables i mesurables

La generació de prediccions empresarials que condueixin a accions estratègiques i objectius mesurables per al futur requereix l'ús de models predictius per a anticipar el que succeirà amb el personal i permetre la implementació de plans proactius, abordant qüestions com ara:

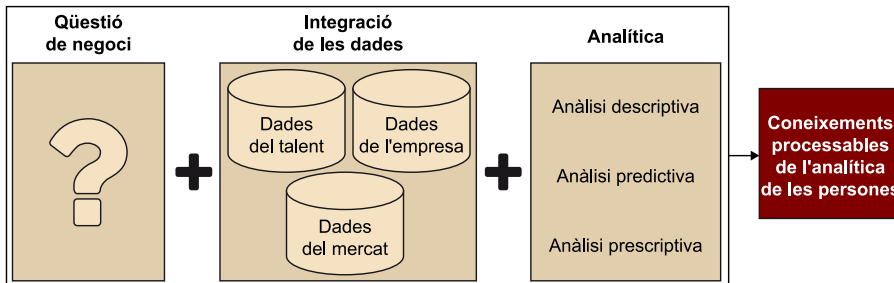
- A qui atreure?
- A qui contractar?
- A qui desenvolupar i promoure?
- I a qui retenir?

Si bé aquestes preguntes són fonamentals per a qualsevol organització d'alt rendiment, s'han de traduir en accions mesurables que es puguin presentar com un cas de negoci. Això significa que aquestes dades del talent s'han de connectar amb altres dades del negoci. Per exemple, cal considerar:

- Quin impacte tindrà la retenció proactiva dels millors empleats en el valor per al client?
- Qui són els millors empleats per a adquirir o promoure amb la finalitat d'impulsar la satisfacció del client i la lleialtat?
- Com afecta el benestar dels empleats a la productivitat, el valor d'un client al llarg de tota la seva vida, les vendes i la seva fidelització?

Tot el procés de creació de perspectives processables amb el *people analytics* es resumeix en la figura 2, que comença amb la seva qüestió de negoci de la gestió del talent i després integra les dades i utilitza les anàlisis per a obtenir la informació processable.

Figura 2. Procés del *people analytics*



4) Què significa l'analítica predictiva per a les empreses de reclutament i la selecció de personal

Tradicionalment, l'anàlisi predictiva ha ajudat les empreses a abordar les qüestions de negoci bàsiques de qui, quan i per què. No obstant això, quan s'aplica al reclutament i a la selecció de personal, l'anàlisi predictiva pot ajudar a anticipar i optimitzar el següent:

- **Adquisició de talent:** ajuda a identificar qui són els millors professionals i quan s'ha de contactar amb aquests. Per què aquesta sol·licitud o oportunitat de treball és atractiva per a aquest segment de talent?
- **Planificació del flux de talent (*talent pipeline*):** l'anàlisi predictiva pot optimitzar una canalització del talent aprofitant les dades macroeconòmiques i de talent per a determinar els factors clau que poden conduir a una millor assignació dels recursos (per exemple, identificar les millors ubicacions per a invertir en campanyes de reclutament de determinats conjunts d'habilitats).
- **Optimització de la resposta de treball:** durant el procés de reclutament, l'anàlisi predictiva ajuda les organitzacions a optimitzar les seves respostes a la publicació dels llocs. L'anàlisi de les dades pot proporcionar a les empreses recomanacions personalitzades i millors pràctiques adaptades per a ajudar-les a aconseguir millors respostes a les seves ofertes de treball basades en factors com ara la durada, la ubicació, l'ocupació i la indústria.
- **Adquisició de clients:** la base de dades de les persones d'una empresa de selecció de personal suposa el seu major avantatge competitiu i exclusiu, i també la seva eina de vendes. Per tant, amb el poder de l'anàlisi predictiva per a aprofitar el *big data* d'una empresa de selecció i proporcionar informa-

ció valuosa sobre el talent disponible, l'empresa té la capacitat d'orientar les seves futures propostes comercials en línia amb el talent disponible.

5) Què significa el *big data* per a les empreses de reclutament i selecció de personal

Per a processar, gestionar i optimitzar el creixement exponencial dels currículums i altres dades de talent procedents de múltiples fonts, les empreses de selecció de personal han d'aprofitar la tecnologia d'intel·ligència del *big data* per a comprendre i maximitzar al màxim les seves mètriques de contractació. Els beneficis de realitzar aquest tipus d'anàlisi d'immersió profunda inclouen:

- **Un millor coneixement del cost per ubicació:** això pot millorar la productivitat del reclutador quan s'aprofita la potència de la tecnologia.
- **Una anàlisi de la qualitat del candidat:** això pot ajudar els reclutadors a trobar, de manera més eficient, un rang més ampli de candidats del que trobarien si utilitzessin els mètodes tradicionals de cerca.
- **Una millora del temps d'ompliment, i també la proporció de reompliment:** això pot reduir el temps de cerca i proporcionar una classificació precisa dels candidats que condueixi a aparellar el talent adequat amb l'oferta de treball adequada.

L'anàlisi de reclutament predictiu i les eines d'intel·ligència del *big data* estan canviant la forma en què les organitzacions veuen, analitzen i aprofiten les seves dades de talent. L'anàlisi predictiva permet als equips de reclutament i selecció crear valor econòmic a partir de les seves dades de persones, ajudant-los a ser més competitius i, en última instància, més reeixits.

2.3. El pont des del *business analytics* fins al *people analytics*

Seguim amb el concepte de l'*analítica avançada* i les seves diverses perspectives associades, que inclouen:

- **Informació:** comprendre el que va succeir en el passat.
- **Coneixement:** comprendre el que està succeint ara i per què.
- **Intel·ligència:** anticipant el que succeirà en el futur.
- **Informació processable:** prescrivint el que hem de fer en funció de les nostres prediccions i pronòstics.

Amb aquest coneixement, podem començar a construir connexions entre la nostra anàlisi de les dades i els nostres coneixements a través del que podríem denominar el **pont de coneixements processables**.

Anteriorment, vam discutir que la migració del *business analytics* a l'analítica de les persones ocorre simplement quan substituïm la paraula «client» per la paraula «empleat». Tenint en compte això, la taula 2 ens ajudarà a distingir l'**analítica d'informes** de l'**analítica predictiva**, traduint les qüestions de negoci en una qüestió d'analítica de les persones. Per exemple, una qüestió de màrqueting sobre la retenció proactiva dels clients es podria traduir en una retenció proactiva del personal i aprofitar les tècniques d'anàlisi similars.

Taula 2. Taula comparativa

Qüestió analítica	Solucions analítiques de negoci	Solucions analítiques de persones / talent
Què ha passat?	<i>Dashboards</i> i informes dels clients	<i>Dashboards</i> i informes del talent
	<i>Scorecard</i> i indicadors KPI dels clients	<i>Scorecard</i> i indicadors KPI del talent
	Bases de dades	Bases de dades del capital humà
	Disparadors (<i>triggers</i>) i alertes	Disparadors (<i>triggers</i>) i alertes
Què està passant i per què?	Segmentació dels clients	Segmentació del talent
	Perfil dels clients	Anàlisi del perfil del talent per a la rotació i la retenció
	Recerca de mercat	Recerca de les condicions del mercat de treball
	Enquesta de satisfacció dels clients	Enquesta de satisfacció de l'empleat
	Anàlisi de la veu del client (VoC)	Anàlisi de la veu del candidat Anàlisi de la veu de l'empleat
	Intel·ligència competitiva	Intel·ligència competitiva: qui està contractant?, on i quan?
	Analítica dels mitjans de comunicació social	Analítica dels mitjans socials dels candidats
	Anàlisi del text	Anàlisi del text
	Anàlisi mòbil	Anàlisi mòbil dels candidats
	Anàlisi del graf social	Anàlisi del graf social dels candidats i empleats
Què passarà?	Models predictius <ul style="list-style-type: none"> • Models predictius dels clients i clients potencials • Captació de clients • <i>Targeting</i> i selecció de clients • Retenció de clients • Programa de recompensa i lleialtat dels clients • <i>Upgrade</i> dels clients • Rotació voluntària dels clients • Rotació involuntària dels clients (p.ex. terminació a causa de la morositat) 	Models predictius <ul style="list-style-type: none"> • Models predictius del talent i dels candidats • Adquisició de talent • <i>Targeting</i> i selecció del talent • Retenció del talent • Programa de recompensa i lleialtat del talent • Promoció del talent • Rotació voluntària del talent • Rotació involuntària del talent (p.ex. terminació a causa d'un mal acompliment)
	Previsions <ul style="list-style-type: none"> • Pronosticar oportunitats de mercat • Previsió del nombre de clients nous • Previsió del nombre de clients existents • Previsió del nombre de clients perduts • Previsió de la rotació de clients per àrea • Previsió de resultats 	Previsions <ul style="list-style-type: none"> • Pronosticar oportunitats de mercat • Previsió del nombre d'empleats nous • Previsió del nombre d'empleats existents • Previsió del nombre d'empleats perduts • Previsió de la rotació d'empleats per àrea • Previsió de resultats

Qüestió analítica	Solucions analítiques de negoci	Solucions analítiques de persones / talent
	Optimització <ul style="list-style-type: none"> • Optimització de la gestió del cicle de vida dels clients • Optimització de la gestió de les relacions amb els clients (CRM) 	Optimització <ul style="list-style-type: none"> • Optimització de la gestió del cicle de vida del talent • Optimització de la gestió de les relacions amb els candidats (TRM)

2.4. Construcció d'una àrea de *people analytics*

Crear una àrea de *people analytics* requereix inversions en persones, processos i tecnologia.

2.4.1. Persones: la constitució de l'equip

L'escassetat general de mà d'obra dels científics de les dades (*data scientists*) prevalent en altres àrees és encara més aguda en el camp de la gestió del talent i els recursos humans. De la mateixa manera que es necessita un equip per a resoldre l'escassetat dels *data scientists*, es necessita un equip per a construir una àrea de *people analytics*.

Llavors, com ho fem? A més d'utilitzar els recursos analítics, les eines i les tecnologies existents per a minimitzar el seu cost, la construcció d'un equip multidisciplinari de persones amb una varietat d'antecedents permetrà veure les seves dades des de diferents perspectives i obtenir majors coneixements de la mateixa. Un equip amb capacitats diverses podria incloure:

- **Especialistes tècnics** que treballaran en estreta col·laboració amb els equips de l'àrea de sistemes de la informació per a garantir la col·laboració i el suport necessaris per a recopilar dades de múltiples fonts i integrar-les, estandarditzar-les i governar-les, de manera que es puguin utilitzar per a comprendre la naturalesa del talent. Això sovint es pot aconseguir mitjançant l'ús de certes característiques i panells d'informes.
- **Estadistes, *data scientists* i especialistes en *business intelligence*** que puguin elevar el coneixement del cicle de vida del talent i obtenir una millor comprensió del que està succeint i per què. Aquests professionals oferiran una visió diferent sobre els desafiaments i les possibles formes d'abordar-los, i són pràctics amb les anàlisis numèriques. A més, podran aprofitar els models predictius per a anticipar-se a les necessitats de la planificació de la plantilla, com ara identificar els empleats d'alt rendiment que corren el risc d'anar-se'n, els candidats que tenen més probabilitats de ser reeixits una vegada contractats o, per exemple, la quantitat de lesions que poden ocórrer en indústries mineres i de la construcció. Aquestes persones investiguen els fets i haurien d'ajudar a crear idees accionables a partir de

les seves dades, i, si té suficients fons, també podria incloure **demògrafs i econometristes** per a obtenir informació addicional.

- **Analistes de negocis** que posseeixen una capacitat narrativa i una gran perspicàcia per a la presentació visual de les dades. Aquest grup servirà com a enllaç entre l'equip del *people analytics* i la resta del negoci. Al capdavant, es tracta d'utilitzar punts de dades dures per a dibuixar una imatge de com d'eficient i rendible pot ser l'organització, la qual cosa ajudarà a persuadir l'alta direcció.

2.4.2. Procés: l'impacte en l'analítica de les persones a través del cicle d'IMPACTe

L'objectiu principal de cada organització és crear un impacte, també des del punt de vista comercial. Per a fer això, cal que ens assegurem de comptar amb els recursos adequats per a extreure les seves anàlisis dels recursos humans.

L'any 2012, Josh Bersin (Bersin per Deloitte), un dels pensadors principals en l'anàlisi dels recursos humans, va crear el **model de maduresa analítica dels recursos humans** per a explicar els diferents nivells d'adopció de les anàlisis dels recursos humans. Aquest defineix aquestes etapes sobre la base de quatre nivells de maduresa:

- 1) **Informes operacionals reactius.** Reflecteix les empreses en què l'anàlisi dels recursos humans se centra principalment en informes operatius *ad hoc*. Aquest nivell és reactiu a les demandes del negoci, es caracteritza per l'aïllament de les dades i la dificultat de l'anàlisi.
- 2) **Informes proactius avançats.** Inclou les empreses en què l'anàlisi dels recursos humans se centra en els informes operatius per a una presa de decisions basada en l'avaluació comparativa (*benchmarking*).
- 3) **Anàlisi estratègica.** Comprèn les empreses en què l'anàlisi dels recursos humans se centra en l'anàlisi estadística, el desenvolupament de models de persones i l'anàlisi de les dimensions per a comprendre la causa i el lliurament de coneixements processables.
- 4) **Anàlisi predictiva.** Reflecteix el desenvolupament dels escenaris del model predictiu per a la planificació, l'anàlisi i la mitigació dels riscos, i la integració amb la planificació estratègica.

Amb el model de la maduresa analítica dels recursos humans de Bersin, explorarem el **cicle d'IMPACTe** que ens ajudarà a navegar ràpidament a través de les quatre etapes esmentades anteriorment per a crear un alt impacte en el negoci.

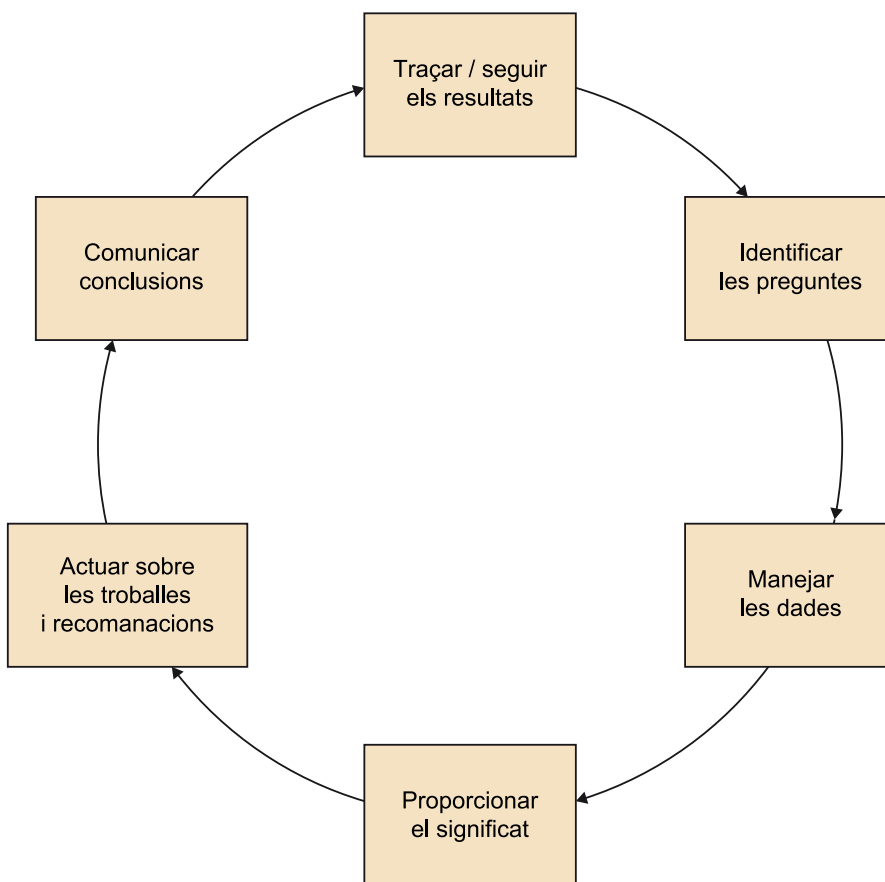
Centrant-nos en el model IMPACTe

Els desafiaments de les dades que afronten els directius i gerents es poden abordar aprofitant l'anàlisi de les dades i el mateix enfocament i metodologia utilitzats en les funcions de negoci tradicionals pot aplicar-se a la gestió del cicle de vida del talent. De fet, hi ha factors crítics d'èxit que les organitzacions que aprofiten l'anàlisi de les dades del talent estan utilitzant per a generar millors resultats empresarials.

Llavors, com ho fan aquestes companyies? Se centren en un marc de treball per a crear idees processables que els permeti actuar a cada etapa del cicle de gestió del talent. Si bé les dades són un component necessari de totes les empreses, per si soles no són suficients per a la creació de valor a l'empresa. Per a això, es requereixen idees pràctiques i viables.

Un sentiment permanent entre els directius és que les seves organitzacions s'estan ofegant en dades, però manquen d'enteniment i ensenyaments pràctics d'aquestes dades. Amb la finalitat de cobrir aquesta necessitat, el cicle d'IMPACTe de la figura 3 proposa un marc de treball per a ajudar els analistes de les dades en el seu objectiu de ser socis del negoci, en comptes d'estrictes proveïdors de dades.

Figura 3. Cicle d'IMPACTe



People analytics

Empreses com ara Microsoft, Google, Amazon, IBM, Deloitte i PageGroup han invertit en *people analytics* per a optimitzar el seu capital humà i millorar el rendiment comercial, i algunes fins i tot han guanyat el reconeixement mundial per ser un *best place to work*.

No sempre és una tasca fàcil aconseguir que els seus analistes treguin la informació i es concentrin en el negoci. De fet, és una mica d'art i una ciència. El marc d'IMPACTe consta dels passos següents:

1) Identificar les preguntes: d'una manera no intrusiva, ajudar els socis de negoci a identificar les preguntes crítiques en termes empresarials, que requereixen ajuda per a respondre i establir una expectativa clara del temps i el treball necessaris per a obtenir les respostes.

2) Manejar les dades: aquest és el treball ideal de l'analista. Reunir, analitzar i sintetitzar tota la informació disponible que ajudarà a respondre la pregunta crítica del negoci. Crear presentacions visuals simples i clares (quadres, gràfics, taules, entorns interactius, etc.) d'aquestes dades que siguin fàcils de comprendre.

3) Proporcionar el significat: articular interpretacions clares i concises de les dades i elements visuals, en el context de les preguntes crítiques de negoci que es van identificar.

4) Actuar sobre les troballes i recomanacions: proporcionar recomanacions reflexives basades en la interpretació de les dades. Fins i tot si aquestes no són precises, és més fàcil reaccionar a un suggeriment que generar-lo. En la mesura que es pugui, associar les recomanacions a millores quantitatives i econòmiques dels paràmetres de negoci (per exemple, millora en els ingressos o estalvis de costos).

5) Comunicar les conclusions: centrar-se en una estratègia de comunicació completa que transmeti els missatges a tots els nivells de l'organització, sia mitjançant una eina interactiva, un vídeo, en desdjunis de treball o amb un resum executiu simple que pugui circular.

6) Traçar/seguir els resultats: configurar una forma de rastrejar l'impacte de les conclusions. Realitzar un seguiment amb els socis de negoci sobre els resultats de qualsevol acció. Què es va fer, quin va ser l'impacte i quines són les noves preguntes crítiques que necessiten un suport com a conseqüència.

El cicle d'IMPACTe pot facilitar les discussions sobre algunes decisions clau de la gestió del talent, que inclouen:

- Quin tipus de talent atreure i a qui seleccionar?
- Amb quin empleat involucrar-se i desenvolupar?
- Quins empleats recompensar i promoure, i amb qui acabar?
- Com es pot reduir el cost d'una mala contractació?
- Com es pot gestionar millor les persones?
- Què impulsa el rendiment i la retenció?
- Com ajudar els empleats amb la millora del rendiment?

- Com augmentar el compromís, la satisfacció, la lleialtat i el valor per a tota la vida dels empleats?
- Com millorar la planificació de la successió, el lideratge i la gestió global del cicle de vida del talent?

2.4.3. Tecnologia: eines de gestió del talent

En les últimes quatre dècades, el departament de recursos humans ha passat de les computadores *mainframe* i els sistemes manuals de nòmina a la tecnologia basada en el núvol, el programari com a servei (SaaS) i les solucions client-servidor. De fet, l'aparició dels sistemes de gestió del talent ha permès a les empreses capturar, emmagatzemar i gestionar una varietat de dades d'empleats i recursos humans, incloent dades de les xarxes socials i les empremtes digitals del talent. A mesura que augmenta la quantitat de dades, veiem que la quantitat d'empreses de tecnologia de recursos humans que creen aquestes solucions també augmenta.

Però, a causa que aquest és un viatge, sempre és millor començar a poc a poc i dominar primer la informació del capital humà a la seva disposició. Com dèiem, l'anàlisi és bastant nou en recursos humans, per la qual cosa l'aprofitament d'experts en el camp de la tecnologia de l'anàlisi tradicional pot contribuir a dissenyar un millor enfocament per a l'organització.

D'acord amb l'enquesta de les tendències dels recursos humans realitzada el 2014 per l'Information Services Group, hi ha tres beneficis principals que les empreses esperen obtenir de les seves inversions en recursos humans:

- 1) Una experiència millorada de l'usuari i del candidat.
- 2) Accés a una innovació contínua i millors pràctiques per a recolzar el negoci.
- 3) Una major velocitat d'implementació per a millorar el valor de la tecnologia per a l'organització.

Quan invertim en eines de gestió del talent i seleccionem proveïdors de serveis, hi ha algunes consideracions bàsiques a tenir en compte:

- Garanteix la seguretat de les dades i la privadesa de les dades?
- S'integra amb els sistemes existents, tant de recursos humans com la seva tecnologia d'informació general?
- És personalitzable (es pot alinear amb els sistemes i processos interns)?
- Permet informes i anàlisis sobre el cicle de vida de l'empleat?
- És una solució SaaS basada en el núvol?
- És flexible, amb plataformes mòbils i socials que tenen la capacitat de manejar el *big data*?
- Hi ha una eina de col·laboració social?
- Té una interfície intuïtiva i fàcil d'usar?

- És un sistema escalable?

Finalment, algunes de les millors pràctiques a tenir en compte en la construcció d'una àrea de *people analytics* inclouen:

- 1) Obtenir el suport de l'equip de direcció.
- 2) Vincular els objectius, estratègia i activitats de l'analítica de les persones amb els objectius empresarials.
- 3) Començar a poc a poc, però somiar en gran.
- 4) Seguir un enfocament «pas a pas», per etapes.
- 5) No permetre que el perfecte sigui enemic del bo amb les dades. Sovint, les dades del talent poden estar molt desordenades i no ser absolutament precises al principi. Segons com sigui el nivell de qualitat de les dades, la seva agregació i integració poden ser complicades. En tot cas, és preferible començar amb el que estigui disponible i millorar posteriorment.
- 6) Obtenir algunes victòries ràpides i mesurables per a construir l'impuls i crear consciència.
- 7) Aprofitar les eines i els recursos existents en la mesura que es pugui, abans de sol·licitar grans inversions en noves eines i programari.
- 8) Començar abordant petites qüestions i volums de dades limitades.
- 9) Aplicar l'après i concentrar-se a construir i desenvolupar competències.
- 10) No perdre's en un mar de dades, deixant que la qüestió de negoci lideri els requeriments de les dades.
- 11) Adoptar un enfocament de col·laboració amb l'àrea de les tecnologies de la informació, finances i altres departaments dins de l'organització. L'analítica de les dades hauria de ser un assumpte general.
- 12) Preparar-se proactivament per a la gestió del canvi, la capacitat i les proves d'usuari final per a garantir una bona implementació.
- 13) Crear una àrea d'intercanvi de *people analytics*, en què els professionals dels diversos departaments de l'organització puguin compartir les seves millors pràctiques i experiències. Aquestes persones podrien ajudar a promoure l'adopció perquè ofereixen decisions basades en fets i enfocaments fonamentats en dades de tota l'organització.

3. Els set pilars de l'èxit de *people analytics*

Algunes empreses capdavanteres han estat aplicant la mateixa avaluació crítica i disciplina rigorosa en la gestió de la plantilla que a altres aspectes del seu negoci, i estan aprofitant el *people analytics* per a obtenir informació i optimitzar els resultats.

Invertir el temps per a realitzar la diligència idònia amb l'anàlisi de les dades no solament estalviarà temps i diners a les organitzacions, sinó que també donarà com a resultat una plantilla més satisfeta que impulsarà el rendiment comercial i ajudarà a crear i mantenir un avantatge competitiu.

En aquest apartat, farem un cop d'ull als pilars bàsics necessaris per a construir un model de *people analytics*, el marc de treball que ajudarà l'empresa a portar amb èxit la gestió del cicle de vida del talent i les dades del talent, i posar l'anàlisi de les persones al servei de l'empresa, produint un retorn positiu de la inversió.

Abans d'aprofundir en el model de *people analytics*, aquests són alguns antecedents sobre l'origen d'aquest marc de treball basat en els reptes principals dels directius, responsables, caps de projecte, analistes dels sistemes de la informació, consultors i emprenedors:

- **Magatzems, dades i eines desconnectades:** la major part dels professionals que han de prendre decisions informades han de tractar amb enormes quantitats de dades aïllades en magatzems interns i externs, i diferents eines que no es comuniquen entre si.
- **Falta d'optimització:** malgrat que existeixen dades, hi ha una necessitat urgent d'eliminar la informació correcta per a optimitzar les etapes del cicle de la gestió del talent.
- **Experiència en l'anàlisi:** més enllà dels informes, la majoria de les empreses no compten amb els recursos qualificats necessaris per a crear i traduir la història de les dades en resultats empresarials.
- **Informació predictiva:** malgrat el diluvi de dades, hi ha una falta de coneixement quan es tracta de determinar les tendències que poden anticipar el comportament laboral futur i les necessitats de l'organització.

3.1. El repte de les dades i les eines

El major repte que se sol escoltar pel que fa a aquest tema és: «Tenim moltíssimes dades i eines desconnectades». Els responsables de recursos humans estan inundats amb una gran quantitat de dades que resideixen en múltiples magatzems, eines i sistemes que no es comuniquen entre si i generen innombrables informes. Aquests equips no estan entenent prou aquestes dades i estan buscant anàlisis accionables a partir de la gran quantitat de dades perquè puguin optimitzar la seva gestió del cycle de vida del talent per a impulsar un millor rendiment comercial. Els agradaria ser més proactius quan aprofiten l'anàlisi predictiva per a anticipar el comportament del talent.

També senten la pressió de l'ona del *big data*, que ha augmentat la complexitat de la intel·ligència que necessiten destil·lar. L'afluència de la informació els ha fet sentir-se confosos, perplexos, perduts, insegurs, confusos, desorientats i atemorits. No obstant això, tots estan convençuts que hi ha un valor i una intel·ligència sense explotar per a capturar a partir d'aquestes dades. Creuen que en aquesta nova era de la revolució de la intel·ligència de les dades, l'enfocament antic de «primer disparar i després apuntar» o «buscar un problema per a la nostra solució» està desactualitzat i els preocupa que la simple summa d'experiència més intuïció ja no funcioni.

La majoria creu realment que els equips de recursos humans i la funció de la gestió del capital humà sofriran un canvi tremend gràcies a l'anàlisi del *big data*. Opinen que una revolució analítica similar a la que va envair el màrqueting a finals de la dècada de 1990 està arribant al talent –el món de la gestió/capital humà–, i necessiten estar preparats per a abraçar la revolució per a evitar quedar-se enrere i haver de posar-se al dia, unir-se als ressagats o simplement tancar el negoci, i la intel·ligència de les dades serà un factor clau de l'optimització del cycle de la gestió del talent.

3.1.1. El repte del cycle de vida del talent

Un altre dels desafiaments té a veure amb el desig d'optimitzar el cycle de vida del talent mitjançant l'anàlisi *big data* per a una major contribució des de recursos humans. Les següents són les set etapes de gestió del talent que es consideren fonamentals quan es tracta de crear valor aprofitant el poder de l'anàlisi del *big data* a partir de les dades sobre el talent:

- 1) Planificació de les plantilles.
- 2) Reclutament del personal.
- 3) Adquisició de talent.
- 4) Incorporació, encaix cultural i compromís.

5) Avaluació i desenvolupament de l'acompliment, i del valor de l'empleat al llarg de la seva vida.

6) Rotació i retenció de personal.

7) Benestar, seguretat i salut dels empleats.

3.1.2. El repte dels recursos analítics qualificats

Els equips de recursos humans no són coneguts per ser persones impulsades per l'anàlisi o el processament de les dades. Un tercer desafiament expressat per la direcció es refereix a la falta de recursos i competències per a aprofitar les diferents fonts de dades que tenen.

En general, aquests professionals no tenen el conjunt de competències necessàries per a crear valor per a l'empresa a partir de la seva vasta quantitat de dades, o les competències per a visualitzar i narrar la història de les dades parlant el llenguatge del negoci. Mentre que en uns casos estan mancats dels recursos analítics necessaris que els permetrien anar més enllà dels informes tradicionals, en uns altres tracten de capturar els indicadors clau d'acompliment més adequats. Per tant, estan buscant recursos que els ajudin a generar coneixements predictius i impulsar el rendiment de l'empresa, però no saben com ni per on començar.

3.1.3. El repte del coneixement predictiu

Una altra aspiració des del punt de vista directiu té a veure amb la falta de coneixements necessaris per a crear valor i obtenir una millor comprensió de les dades del talent i del capital humà. La gran majoria de directius desitjaria poder predir tendències i patrons de comportament de la seva plantilla aprofitant l'anàlisi predictiva a cada etapa del cicle de vida del talent. Tots estan d'acord en què les etapes abans esmentades són invaluables i estan buscant recursos i solucions per a accedir al potencial de l'oportunitat sense explotar els coneixements del talent a l'hora d'impulsar el rendiment del negoci.

Mentre que alguns equips estan en un estadi inicial, uns altres encara estan tractant d'anar més enllà dels informes *ad hoc* i les eines aïllades. Desitgen informació predictiva i eines fàcils d'usar que els permetin abordar qüestions relacionades amb la gestió de les persones, com ara:

- Quin personal necessiten contractar en els propers 6, 9, 24 i 60 mesos?
- On, quan i com han de reclutar els nous candidats?
- Quins canals de reclutament del personal s'afebliran en el futur?
- Com han de trobar els candidats: solament en línia o no? I a les xarxes socials?
- Com poden mesurar l'experiència del candidat?
- L'experiència del candidat afecta la seva lleialtat?

- L'experiència del candidat impacta en l'acompliment?
- L'acompliment de l'entrevista del candidat indica l'acompliment en el treball?
- A qui haurien de contractar aprofitant les anàlisis?
- Qui dels d'alt rendiment està en risc d'anar-se'n i per què?
- Com s'haurien de comprometre amb el seu talent?
- Com es mesura la qualitat d'un nou empleat?
- Quin és l'impacte del compromís dels empleats en la rotació?
- Quin és l'impacte de la satisfacció de l'empleat en la satisfacció del client i l'acompliment del negoci?
- Quin hauria de ser el valor del programa de referència?
- Les empreses haurien de contractar més *millennials*? En aquest cas, quina és la millor forma d'atreure'ls?
- Quin és el punt d'equilibri d'un nou empleat? Quin és el valor de la vida del talent?
- Haurien de mantenir solament els d'alt rendiment en el seu equip?
- Com poden mantenir, protegir i involucrar els artistes d'alt rendiment?
- Quin és l'equip somiat per a extreure les dades del talent?
- Quina és la combinació correcta del talent per a aconseguir els objectius empresarials?
- Ha augmentat o ha disminuït la qualitat de la contractació a l'empresa?
- Com mesurar les contribucions dels nous empleats: han ajudat a augmentar els ingressos i la rendibilitat de l'empresa?
- Qui són els millors professionals que haurien de ser retinguts?
- Com pot una empresa predir i reduir el volum voluntari de negocis?
- Com es calcula el valor d'un empleat al llarg de tota la seva vida?
- Quin és el cost d'una mala contractació?
- Qui són els empleats amb major probabilitat de lesionar-se?
- Quin és l'impacte del benestar, la salut i la seguretat en el rendiment del talent?
- Quin és l'impacte del benestar, la salut i la seguretat en el rendiment final d'una empresa?

Per a respondre aquestes qüestions de la gestió del capital humà, s'ha d'afrontar el repte de les dades i les etapes de la gestió del talent des del *business analytics*. El mateix enfocament i metodologia utilitzats en l'analítica tradicional de les dades es pot aplicar a la gestió del cicle de vida del talent i, de fet, hi ha factors crítics d'èxit entre les empreses que estan aprofitant l'anàlisi de les dades del talent i les que no.

Per tant, l'anàlisi predictiva es pot aplicar a tota la informació de la gestió del cicle de vida del talent per a ajudar a generar valor comercial per a les organitzacions que aprofiten el cicle d'IMPACTe.

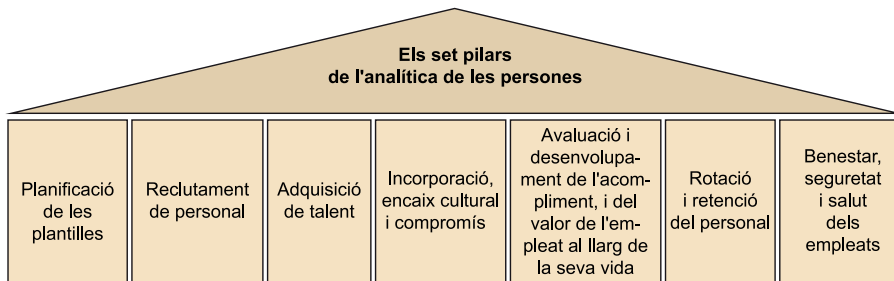
Capital humà

Algunes companyies capdavanteres en els seus sectors van invertir en *people analytics* per a optimitzar el seu capital humà amb la finalitat de crear valor comercial i impulsar l'acompliment, i algunes d'aquestes fins i tot han estat anomenades com a *best place to work* diverses vegades.

L'aplicació del model IMPACTe a les set etapes del procés de gestió del cicle de vida del talent, amb l'objectiu de crear valor per a l'empresa, és el que denominem **els set pilars de l'analítica de les persones**, que suposa un marc de treball per a l'analítica de les persones que descrivim a continuació i es pot utilitzar per a obtenir informació útil de les dades de les persones a l'hora de predir i optimitzar els resultats.

El model de la figura 4 és una guia essencial per a ajudar els responsables de reclutament i de selecció de personal, els gerents de recursos humans, els socis del negoci o els gestors de les persones a ser competitius usant el *people analytics*. Podria ser molt útil per a les organitzacions que han expressat interès a aprofitar les seves dades de talent mitjançant les anàlisis de tot el cicle de la gestió del talent per a obtenir millors resultats.

Figura 4. Guia per a ser competitius usant el *people analytics*



Aquest model pot servir de guia tant per als tècnics com per als usuaris finals del *people analytics*. Ha estat dissenyat per a abordar desafiaments en clau executiva, oferint una orientació pràctica per als responsables de recursos humans, de reclutament i selecció de personal, de gestió del talent, dels serveis de prevenció i sanitari, i també per a la direcció.

Amb el marc del *people analytics*, els responsables de recursos humans, de selecció de personal i els gerents poden vincular definitivament les seves accions i activitats als resultats empresarials quan combinen l'art de la indústria (el seu coneixement, experiència, intuïció i capacitat narrativa) amb la ciència (intel·ligència de les dades) per a abordar les qüestions principals de negoci en termes de persones.

3.2. El model IMPACTe per al *people analytics*

L'objectiu final d'aquest marc és poder enfocar l'atenció d'una organització en aquelles àrees que són clau per a l'èxit de l'analítica de les persones i generar un major retorn de la inversió al *people analytics*.

El *people analytics* està en una etapa molt incipient i aquest marc s'ha d'usar com a punt de partida per a l'organització. A causa que cada empresa afronta circumstàncies úniques, recomanem ajustar-lo per a complir els objectius i prioritats més urgents, i agraiem qualsevol història i comentari sobre com el marc l'ha ajudat a crear valor comercial a partir de les dades del cicle de vida del seu talent per a impulsar el rendiment empresarial.

No hi ha un ordre específic a seguir amb aquests pilars perquè el desafiament al qual s'enfronta cada empresa serà diferent.

Per exemple, una organització pot tenir una gran estratègia de retenció del talent, però ser molt feble en l'adquisició de talent. No obstant això, trobareu que hi ha correlacions naturals entre els pilars dins del marc, i també les seves anàlisis subjacents. Prenguem el pilar de l'anàlisi de l'adquisició de talent, per exemple. Una mala selecció dels candidats també podria conduir a un augment de les taxes de rotació o alts costos de retenció, representats pel pilar de retenció del personal. Depenent de la maduresa de l'anàlisi de la plantilla de l'empresa, cada pilar es podria tractar per separat sense seguir un ordre específic.

El marc també es podria ajustar en funció de les necessitats més urgents de l'empresa. Hauria d'ajudar a dominar el cicle de vida de la gestió del talent, propulsant-lo amb el poder de l'anàlisi, que podria ser:

- **Descriptiu:** què va succeir en el passat?
- **Diagnòstic:** què està passant ara i per què?
- **Predictiu:** què succeirà i per què?
- **Prescriptiu:** què hauríem de fer sabent el que succeirà?

Les anàlisis utilitzades en aquest marc segueixen un enfocament similar al de la gestió del cicle de vida del client, amb la idea general de substituir la paraula «empleat» o «talent» (per a *people analytics*) per la paraula «client» (de l'anàlisi comercial), i es podrien utilitzar tècniques analítiques similars.

El marc conté set pilars que són fonamentals per a qualsevol empresa que aspiri a implementar amb èxit l'anàlisi en tot el seu cicle de gestió del talent i impulsar el rendiment del negoci.

L'optimització de cada etapa de la gestió del cicle de vida dels empleats mitjançant l'anàlisi és el que realment importa, ja que podria influir en la planificació, contractació, terminació, retenció, promoció i rendiment del personal, i també en l'objectiu comercial general de l'empresa.

A continuació, us oferim una introducció a cadascun dels set pilars d'èxit en l'anàlisi de les persones, que es corresponen amb les set etapes del cicle de la gestió del talent, en què l'impacte de l'anàlisi de les dades es produeix a partir de les dades del talent. Aquesta no és una llista exhaustiva de les etapes de la

gestió del cicle de vida del talent, però representa els pilars més importants que els directius i experts de recursos humans consideren fonamentals per a crear valor a través del capital humà.

3.2.1. Pilar 1: analítica de la planificació de les plantilles

Hi ha innumbrables definicions de la **planificació de les plantilles**, però en termes generals, es refereix al procés que ajuda a identificar quin talent requerirà l'empresa per a aconseguir els seus objectius de negoci, des de les necessitats actuals fins a les necessitats futures i la planificació de la successió.

La planificació ha de començar amb una definició i comprensió clares de la missió de l'empresa i les metes i objectius empresarials més urgents. Igual que amb qualsevol empresa gran, és important ser transparent i incloure totes les parts interessades i executius interns en el procés per a garantir el suport complet de tota l'organització. Han d'entendre des del principi quin és el seu rol; com el fet de trobar el talent adequat al cost correcte tindrà un impacte en els objectius de l'empresa; com les funcions i activitats de recursos humans es relacionen amb els desafiaments del negoci i quin és el paper de la iniciativa empresarial.

El primer pilar, d'analítica de la planificació de les plantilles, tracta d'aprofitar l'anàlisi per a planificar de manera proactiva el nombre correcte d'empleats amb les competències correctes, al lloc correcte, en el moment adequat i al cost òptim.

És un dels pilars més importants del cicle de la gestió del talent perquè està molt connectat amb els altres pilars. Per exemple, les estadístiques de rotació i retenció alimentaran el pilar de l'anàlisi de la planificació de les plantilles. Està influenciat per la qualitat i la precisió del model utilitzat per a predir la rotació dels empleats, tant voluntària com involuntària, i també els models d'adquisició i promoció del talent.

Aquest pilar és útil per a obtenir informació sobre:

- Les necessitats de personal que l'organització tenia en el passat.
- Els requeriments actuals de personal.
- Quin personal es necessitarà en 6, 9, 12, 60 o 120 mesos a partir d'ara.

Les anàlisis de planificació de la plantilla ajuden les organitzacions a **crear valor econòmic** a partir de les seves dades del capital humà. Quan s'executa correctament, aquest enfocament permet que l'empresa redueixi els costos laborals (a través de l'adquisició, incorporació, retenció i cost per contractació),

augmenti la productivitat i impulsi el rendiment del negoci perquè proporciona a les organitzacions els coneixements i les eines adequats per a ser proactius en la gestió del seu actiu més valuós: els seus empleats.

3.2.2. Pilar 2: analítica de reclutament del personal

La cerca de candidats en el mercat de treball actual, competitiu i global, requereix un enfocament que aprofiti el poder de l'analítica per a identificar i localitzar candidats, avaluar el seu potencial i relacionar-se amb aquests de manera efectiva. L'analítica de reclutament del personal tracta d'aprofitar totes les dades disponibles de les persones per a optimitzar els resultats de reclutament, inclosa la forma de determinar els recursos del personal i quins canals seran més eficaços per a involucrar els candidats potencials.

Definim el **reclutament del personal** com un procés de gestió del talent que consisteix en buscar candidats de manera proactiva per a cobrir llocs específics (clarament definits en la planificació de la plantilla), al mateix temps que aprofita portals d'ocupació, borses de treball, referències d'empleats, empreses de selecció de personal i *headhunters*, i també mitjans i llocs en línia mitjançant l'ús avançat del *social media*.

Una vegada completada l'etapa de la planificació de la plantilla, disposarem d'un pla sòlid que ajudarà l'organització a aconseguir els seus objectius de negoci. En aquesta etapa, també es començarà a investigar com s'assignarà el personal al pla i quins canals es pot usar per a aconseguir-ho.

L'anàlisi de reclutament del personal tracta d'aprofitar tota la informació disponible per a optimitzar els resultats de reclutament: és el procés d'aplicar el cicle d'IMPACTe a aquesta etapa de gestió del talent per a crear valor comercial.

El pilar de l'analítica de reclutament també tracta de comprendre i capturar les dades del viatge de la decisió de l'ocupador i les dades del viatge de la decisió del candidat per a optimitzar el seu resultat. Pot ajudar una empresa a respondre preguntes, com ara:

- Com pot una empresa traslladar un candidat d'espectador passiu o visitant a un sol·licitant d'ocupació?
- Quin és el viatge de decisió del candidat?
- Quin és el camí de decisió competitiu de l'ocupador?
- Quins canals d'aprovisionament optimitzaran els resultats de cerca dels candidats?

- On estan els millors llocs per a buscar un nínxol específic de candidats amb competències tècniques com ara les de ciència, tecnologia, enginyeria i matemàtiques (STEM)?
- Quan i on hauria una organització d'augmentar les activitats de cerca?
- Quin canal de reclutament ofereix el millor retorn de la inversió?
- Com pot una empresa assignar millor les despeses de cerca i els esforços?
- De forma similar a l'atribució tradicional, una empresa hauria d'assignar el major pes a la primera visita o a l'últim clic?
- Quin és el millor model d'atribució quan es tracta de fonts?
- Quin és l'impacte de les recomanacions dels empleats, les xarxes socials i les borses de treball sobre els resultats de la contractació?
- Quina és la combinació ideal dels recursos, eines i processos necessaris per a optimitzar els esforços de cerca?
- Quin és l'equip ideal d'una organització per al reclutament?
- Necessita una empresa un expert cinturó negre en cerca booleana de candidats, un professional de reclutament o un professional de cerca a internet?
- Quin és l'impacte del reclutament fora de línia en aquesta era de la digitalització?
- Com optimitzar el reclutament del personal aprofitant les dades del talent disponibles públicament?

Les organitzacions han d'usar el pilar de l'anàlisi de reclutament per a obtenir idees que es poden usar per a crear estratègies específiques que utilitzin recursos interns i financers per a buscar candidats des d'una varietat de canals (en línia, borses d'ocupació, xarxes socials, referències i serveis d'*headhunting*) i impulsar un millor rendiment comercial.

3.2.3. Pilar 3: anàlisi de l'adquisició de talent

Triar els candidats incorrectes pot tenir un impacte letal en el seu negoci, tant si es tracta d'una empresa petita com si administra una gran organització amb milers d'empleats. Segons *Harvard Business Review*, el 80% de la rotació d'empleats es deu a males decisions de contractació. A més, la Society of Human Resource Management estima que el cost de les males decisions de contractació pot aconseguir fins a cinc vegades el salari anual de la persona contractada. Per tant, garantir que l'empresa realitzi inversions sàvies en talent és fonamental per al seu èxit a curt i llarg termini.

El pilar de l'anàlisi de l'adquisició de talent emprà anàlisis predictives per a qualificar tots els sol·licitants d'ocupació i seleccionar solament els millors candidats amb els quals, com a gerent de recursos humans, s'ha de reunir.

Els models predictius d'adquisició de talent ajuden a estalviar recursos, temps i diners, de manera que solament cal entrevistar els candidats que, de ser contractats, seran lleials i tindran un bon acompliment en el treball. Les anàlisis també ajuden a optimitzar el procés de l'entrevista, ajudant a determinar les millors formes d'examinar els candidats, establir les preguntes de l'entrevista i crear algunes proves que es poden usar per a analitzar la correlació entre l'acompliment d'un candidat durant l'entrevista i el seu acompliment en una funció de treball particular.

Quan apliquem el cicle d'IMPACTe a les dades de les persones i a la informació generada a través de l'adquisició de talent, l'anàlisi avançada pot ajudar les empreses a abordar qüestions relacionades amb aquesta funció, que inclouen:

- Quins són els millors conjunts de preguntes per a fer durant una entrevista?
- De debò hauríem de veure els currículums avui?
- Hauríem de preocupar-nos per les dates d'un currículum?
- L'entrevista hauria de ser al lloc o remota?
- Hi ha una correlació entre l'acompliment de l'entrevista i l'acompliment laboral?
- Quantes entrevistes hem de realitzar abans de contractar?
- Quin és l'impacte de l'experiència del candidat i el resultat de l'entrevista?
- Quants recursos han d'estar involucrats en el procés de selecció dels candidats?
- Quan hauria de fer l'oferta final una empresa?
- Quan hauria de buscar la contractació d'un conjunt específic d'habilitats una organització?
- Els candidats referits tendeixen a tenir un millor acompliment que altres candidats?
- Hi ha una correlació entre les primes per fitxatge (*signing bonus*) i l'acompliment laboral?
- Quins candidats s'haurien de contractar?

A causa de les conseqüències a llarg termini d'una mala contractació i el cost de perdre un gran candidat, l'anàlisi s'ha d'utilitzar per a ajudar els ocupadors a optimitzar la seva pràctica de fer que l'adquisició de talent sigui una combinació d'art i ciència. Una disciplina que ajudarà a impulsar el valor del seu negoci.

3.2.4. Pilar 4: analítica de la incorporació, encaix cultural i compromís

Incorporació del talent i encaix cultural

Una vegada que els candidats correctes han estat contractats, han de ser degudament incorporats per a garantir que estiguin alineats amb els objectius empresarials principals i la missió general de l'empresa. Els nous empleats han

de tenir la millor primera impressió de vostè com a gerent i de la seva empresa. Dependent del rol i la posició del seu nou empleat, això s'ha d'aconseguir dins dels primers sis a dotze mesos ajudant-lo amb una llista de recursos i eines juntament amb una guia clara sobre les expectatives i els objectius.

Definim la **incorporació del talent** (*talent onboarding*) com un procés continu de gestió del talent que consisteix en introduir, capacitar, assessorar, entrenar i integrar un nou empleat als valors centrals, la visió empresarial i la cultura general d'una organització per a assegurar la lleialtat dels nous empleats i la productivitat. El pilar de la incorporació, encaix cultural i compromís es pot utilitzar per a millorar la primera impressió d'un nou empleat i crear valor comercial a partir de les seves activitats i esforços d'incorporació.

No obstant això, per a aconseguir-ho, és necessari dominar la intel·ligència de les dades, la qual cosa permetrà optimitzar la tutoria, l'aprenentatge i el reforç necessari per a impulsar la satisfacció dels nous empleats. També ajudarà l'empresa a abordar preguntes vitals sobre la gestió del talent, que inclouen:

- Com pot una empresa millorar el temps del rendiment?
- El seu nou empleat encaixa amb la cultura de l'empresa?
- Quins són els factors clau del temps per al rendiment i la productivitat?
- Quin és l'impacte de la incorporació de talent en el compromís, la productivitat i l'entusiasme dels empleats?
- Quin és l'impacte del talent en la satisfacció dels empleats?
- Quin és l'impacte de la incorporació de talent en un programa de recomanació d'empleats?
- Quin és el pressupost d'*onboarding* apropiat?
- Quin impacte té la incorporació de talent en la rotació del personal?
- Quin és l'impacte de la incorporació de talent en la lleialtat dels empleats?
- Com s'ajusta la cultura d'una empresa en la satisfacció, el compromís i la lleialtat dels nous empleats?

En aquest grup demogràfic divers, en què les generacions múltiples han de treballar juntes, l'encaix cultural (*culture fit*) és fonamental per a la integració reeixida del nou empleat i els desajustos entre els valors dels empleats i els valors de les empreses són una de les raons principals de la rotació primerenca.

Amb la retenció del talent com a focus, la incorporació ha de ser una gran experiència que proporcioni als nous empleats tota la informació que necessitaran per a tenir èxit. Les anàlisis de la incorporació haurien d'ajudar a abordar ràpidament les preguntes abans esmentades, generar entusiasme i introduir

noves contractacions als materials i recursos necessaris per a accelerar i optimitzar el seu temps d'acompliment, assegurant la bona voluntat general, el compromís i la lleialtat.

Compromís (*talent engagement*)

Per a seguir sent competitiu, és primordial mantenir els seus empleats totalment compromesos amb la finalitat de complir i superar les expectatives dels seus clients i aconseguir els seus objectius competitius. Un component clau per a aconseguir això és monitoritzar el nivell de compromís de la població d'empleats.

Definim un **empleat compromès** com a feliç, entusiasta i motivat, i com un individu que gaudeix ansiosament dels desafiaments del seu treball. L'analítica ajuda a comprendre els diversos factors que impulsen la participació dels empleats que generen empleats més feliços i productius, i disminueixen la rotació no planificada.

També pot ajudar els equips de gestió del capital humà a analitzar les dades de les persones per a comprendre millor la participació dels empleats i ajudar a abordar algunes qüestions de la gestió del talent, com ara:

- Quins són els factors clau del compromís dels empleats?
- Com afecta la participació dels empleats en la productivitat i els resultats financers?
- Quins són els impulsors principals de la participació dels *millennials*?
- Quins són els impulsors principals del compromís dels *baby boomers*?
- Quins són els impulsors principals del compromís dels *eco-boomers*?
- Quin és l'impacte de les posicions difícils de cobrir o les competències difícils de trobar en la participació dels empleats?
- Quin és l'impacte del *net promoter score* i l'índex de compromís?
- De quina manera els elements del compromís del talent, com ara la relació amb el gerent i la confiança en el lideratge i l'empresa, afecten la rotació?

L'analítica de la gestió del compromís també pot proporcionar informació sobre mètodes per a augmentar la participació dels empleats a través dels canals existents com ara les avaluacions d'acompliment, la veu del candidat, estàndards de la indústria i altres mètriques que poden augmentar la satisfacció dels empleats i ajudar a preparar trajectòries de carrera.

El pilar de la incorporació, encaix cultural i compromís també pot ajudar les organitzacions a avaluar la correlació entre les puntuacions d'*engagement* i l'acompliment dels empleats en el passat, present i futur, la qual cosa constitueix una informació rellevant per a reduir i mitigar el cost de les contractacions deficientes i, en última instància, optimitzar el valor dels treballadors al llarg de la seva vida laboral.

3.2.5. Pilar 5: analítica de l'avaluació i desenvolupament de l'acompliment, i del valor de l'empleat al llarg de la seva vida

Analítica de l'acompliment

L'analítica de l'acompliment pot ajudar les empreses a desenvolupar estratègies d'acompliment i promoció per a determinar com s'han de recompensar els millors empleats, com aprofitar les trajectòries de carrera per a assignar millor els recursos i com optimitzar les promocions que garanteixen l'èxit.

L'analítica de l'acompliment també ajuda a abordar qüestions de mobilitat i desenvolupament del talent, com ara:

- Qui són els empleats que haurien de ser promoguts a un lloc de responsabilitat?
- Tindran èxit si són promoguts?
- Quina és la millor distribució dels augments de mèrit i les bonificacions?
- Una organització ha de promocionar internament o contractar externament?
- Quin és l'impacte de les promocions en el rendiment i la productivitat dels empleats?
- Quin és l'impacte de la promoció interna o externa en el rendiment i la productivitat dels empleats?
- Quina és la correlació entre les trajectòries de la carrera professional i els grafs de la xarxa social dels empleats?

També ajuda les organitzacions a abordar qüestions de transició de la carrera dels empleats, com per exemple:

- Quina posició vol ocupar un empleat en els propers cinc anys a partir d'ara?
- Quins tipus de companyies tindran els empleats interessats a treballar durant cinc anys a partir d'ara?
- Quins són els passos següents que un empleat hauria de prendre per a passar al nivell consecutiu en la seva carrera?

Troballes recents sobre l'analítica de les persones han permès a algunes empreses millorar els seus processos anuals tradicionals d'avaluació de l'acompliment. Aquestes empreses han adoptat un nou enfocament basat en una revisió i *feedback* (o retroalimentació) més freqüent de l'acompliment dels empleats. Després de modernitzar el seu antic sistema de rendiment anual, que solia tenir lloc una o dues vegades a l'any, aquestes empreses ara mesuren el rendiment i proporcionen un *feedback* als empleats de forma molt regular. L'enfocament del *people analytics* els ha ajudat a reemplaçar el molest i extens formulari de rendiment amb una aplicació que és més fàcil d'usar i atreu molt millor una força de treball que és més coneixedora de la tecnologia.

Analítica del valor de l'empleat al llarg de la seva vida

Quan analitzem els clients en la funció de màrqueting, normalment aprofitem la segmentació per a inferir el seu valor al llarg del seu cicle de vida (*customer lifetime value*). Aquest és bàsicament el valor que el client ha generat, compensat pel cost de servir a aquest client durant la seva vida o tinença. Tots nosaltres, com a treballadors en les nostres respectives empreses, compartim el mateix objectiu final: proporcionar els millors serveis als nostres clients i optimitzar el seu valor, i, en última instància, prioritzar les nostres activitats de retenció proactiva en màrqueting i vendes en funció del valor, i la rendibilitat dels nostres clients.

Per a determinar el valor de l'empleat al llarg de la seva vida (*employee lifetime value*), podem usar el model de *customer lifetime value*. Al capdavant, els nostres empleats són clients interns, per la qual cosa utilitzar les mateixes línies de pensament i formes d'avaluar el valor dels empleats, i categoritzar i segmentar els empleats en funció del rendiment pot ajudar les empreses a retenir-los proactivament i dissenyar trajectòries atractives de la carrera professional. Quan usem el cicle d'IMPACTe, podem abordar preguntes de gestió com ara:

- Qui són els empleats més valuosos?
- Per què un representant de vendes supera tots els seus iguals?
- Quin és el punt d'equilibri d'un nou empleat en vendes o servei al client?
- Qui són els empleats que crearan més valor en els propers dos, tres o cinc anys i per què?
- Qui són els impulsors principals d'un empleat d'alt valor?
- Quin és el cost de perdre un jugador d'alt rendiment?

3.2.6. Pilar 6: analítica de la rotació i retenció de personal

L'objectiu final de la funció de recursos humans amb tots els seus empleats, tant els nous com els existents, és guanyar-se la seva confiança i compromís, perquè puguin aconseguir els seus objectius i ajudar al fet que la seva organització tingui èxit.

Alguns d'aquests empleats seran creadors d'alt valor i els millors a la seva empresa, mentre que uns altres poden requerir múltiples proves per a abordar problemes de rendiment, la qual cosa pot tenir un impacte negatiu a l'organització.

La separació d'una empresa i els seus empleats, sia voluntària o involuntària, es denomina **rotació**. La **rotació voluntària** es produeix quan un empleat decideix abandonar una empresa a causa de condicions favorables en una altra part, per exemple, per a treballar per a la competència o per altres motius personals, mentre que la **rotació involuntària** es refereix a la terminació de la relació laboral per part de l'empresa. Aprofitar l'anàlisi de la rotació de personal ajudarà a crear valor a partir del coneixement dels empleats (per exemple, a través de l'absentisme) i ajudarà l'empresa a abordar les preguntes principals sobre el desgast de la plantilla, que inclouen:

- Quins empleats corren el risc d'anar-se'n?
- Quins empleats experimentaran problemes de rendiment?
- Qui són els millors jugadors que corren un alt risc d'anar-se'n?
- Per què se n'anirien aquests millors empleats?
- Quan tenen més probabilitats d'abandonar l'empresa?
- Quines són les combinacions dels factors i variables que millor expliquen el desgast dels empleats?
- Quines accions proactives es podrien realitzar per a retenir els empleats?
- Quin és el cost de perdre els millors intèrprets?

Pel que fa a la retenció dels empleats, es tracta d'identificar i comprendre proactivament quins dels empleats corren el risc d'abandonar, quan i per què se n'anirien. Les anàlisis poden ajudar a unir les dades dels empleats, les dades de l'empresa i les del mercat per a predir i interpretar els comportaments dels empleats d'alt rendiment, oferint informació competitiva sobre estratègies de retenció.

L'ús d'aquest pilar pot proporcionar els components que qualsevol organització, amb visió de futur, necessita establir per a retenir els millors professionals; en fer-ho, ajudarà la companyia a seguir sent competitiva i crear valor de forma proactiva amb una plantilla compromesa.

3.2.7. Pilar 7: benestar, salut i seguretat de l'empleat

Per a tenir èxit, les organitzacions han de crear i dissenyar un entorn i una cultura que promoguin la seguretat, la salut i el benestar dels seus empleats. Això significa que les finances i els recursos s'han d'assignar per a recolzar aquests esforços, la qual cosa requereix una vinculació demostrable de les inversions en la seguretat, la salut i el benestar dels empleats amb l'acompliment

comercial de l'empresa. Les millors pràctiques inclouen activitats proactives com ara visites de benestar, controls preventius i vacunes per a evitar l'alt cost dels procediments reactius urgents.

Aquest pilar, ben aprofitat, proporciona un avantatge competitiu que pot ajudar les organitzacions a diferenciar-se de la seva competència i mostrar encara més l'impacte d'aquesta inversió en els seus resultats quan s'aborden preguntes com ara:

- Quin és l'impacte de la satisfacció de l'empleat en l'objectiu comercial de l'empresa?
- Quin és l'impacte de la satisfacció de l'empleat en la satisfacció del client?
- Quin és l'impacte general de tenir metges *in situ*, ja que es relaciona amb la moral i el compromís dels empleats?
- Quin és l'impacte del benestar i la salut dels empleats en la productivitat de l'empresa?
- Quin és l'impacte del benestar dels empleats i el *net promoter score* de la companyia?
- Quin és l'impacte de la satisfacció de l'empleat en la satisfacció del client?
- Quin és l'impacte de la salut i el benestar dels empleats en les mètriques de retenció i adquisició d'empreses?

Quan invertim en programes que promouen la salut, el benestar i la seguretat del personal, les empreses poden incrementar proactivament la felicitat dels seus empleats, augmentar el seu compromís i millorar la qualitat del servei que brinden als clients que atenen, cosa que es manifesta en un compte de resultats més saludable.

4. *Big data i people analytics*

4.1. Què és el *big data*

El *big data* és una d'aquestes paraules de moda que pot significar moltes coses diferents i, com a resultat, té el potencial de no tenir sentit.

No obstant això, per a la majoria de la gent, el concepte de *big data* és la noció que les dades ens arriben amb tanta freqüència, en tantes formes diferents i en volums tan alts que és difícil per a un sol ésser humà entendre-les o analitzar-les d'una manera eficient i efectiva.

El *big data* tendeix a ser un terme ampli i usat en excés que és variat i mal definit quan demanes a les persones que expliquin el que significa per a ells. Algunes persones el defineixen com a dades web, mentre que uns altres el defineixen com un gran conjunt de dades que no poden ser manejades pel programari de la base de dades tradicional. Uns altres el defineixen com a dades que flueixen en temps real. Totes les definicions tenen les seves febleses, però cal destacar la formulada per primera vegada per l'analista de Gartner Doug Laney, que afirma que el *big data* té volum, velocitat i varietat. Malgrat que podem discutir alguns aspectes d'aquesta definició, és una forma útil de pensar i comprendre com el *big data* pot diferir d'altres fonts de dades i com ha de pensar de manera diferent.

4.1.1. *Big data i people analytics*

L'ascens del *big data* i del *people analytics* està canviant la forma en què les empreses operen, i això també s'aplica en la gestió del talent. Quan es combina la forma en què la tecnologia ha canviat la velocitat a la qual les persones es comuniquen, amb l'àmplia perspectiva disponible sobre el comportament humà, s'obté com a resultat el *big data* que es pot aplicar a la força del treball.

Sobre el comportament i les actituds del personal, el *big data* ens pot ajudar a predir altres comportaments, identificar el talent valuós com mai abans, adaptar les capacitats a les tendències del mercat, retenir les millors persones i actuar amb una visió provada per a impulsar els resultats empresarials.

A mesura que la complexitat dels desafiaments de la plantilla continua en augment, també ho fa la demanda d'enfocaments més quantitativs per a abordar les preguntes cada vegada més difícils relacionades amb les persones que són fonamentals per a l'èxit de l'organització.

El poder del *people analytics* radica en la seva capacitat per a desafiar la saviesa convencional, influir en el comportament, permetre que els recursos humans i directius facin que els anuncis executin decisions de mà d'obra més intel·ligents i estratègiques i, finalment, tinguin un impacte en els resultats empresarials. Per a obtenir valor de les inversions en *people analytics*, les organitzacions han de comprendre:

- La relació entre les seves estratègies de la gestió del talent i els seus desafiaments empresarials.
- Els enfocaments a la seva disposició.
- Les capacitats requerides per a traduir les dades de recursos humans en brut en accions defensables.

Moltes organitzacions han desenvolupat la capacitat de produir informes i mètriques bàsiques de recursos humans, i algunes han començat a utilitzar anàlisis per a revelar i comprendre les tendències i els patrons històrics. No obstant això, un estudi d'IBM de 2014 de 342 funcionaris principals de recursos humans revela que menys del 16% de les empreses informen tenir la capacitat d'utilitzar les dades per a fer prediccions i prendre mesures sobre els problemes futurs de les persones.

Bibliografia

Gärtner, C.; Heinrich, C. (2017). *Fallstudien zur Digitalen Transformation: Case Studies für die Lehre und praktische Anwendung*. Wiesbaden (Deutschland): Springer Gabler.

Guénole, N.; Ferrar, J.; Feinzig, S. (2017). *The Power of People: How Successful Organizations Use Workforce Analytics To Improve Business Performance*. Indianapolis / IN (EUA): Cisco Press.

Jochmann, W.; Böckenholt, I.; Diestel, S. (2016). *HR-Exzellenz: Innovative Ansätze in Leadership und Transformation*. Wiesbaden (Deutschland): Springer Gabler.

Manuti, A.; de Palma, P. D. (2017). *Digital HR: A Critical Management Approach to the Digitization of Organizations*. Basingstoke (UK): Palgrave Macmillan.

Pease, G. (2015). *Optimize Your Greatest Asset - Your People: How to Apply Analytics to Big Data to Improve Your Human Capital Investments*. Hoboken / NJ (USA): John Wiley & Sons.

Reindl, C.; Krügl, S. (2017). *People Analytics in der Praxi*. Freiburg (Deutschland): Haufe Lexware.

Sundmark, L. (2017). *Doing HR Analytics – A Practitioner's Handbook With R Examples*. Rotterdam (Països Baixos): Analytics in HR B.V.

Van Vulpen, E. (2016). *The Basic Principles of People Analytics: Learn how to use HR data to drive better outcomes for your business and employees*. Rotterdam (Països Baixos): Analytics in HR B.V.

Wempen, B. (2015). *Dancing with Big Data: Conversations with the Experts*. Lake Mary / FL (EUA): Inheritance Press.

Zapp, B. (2017). *IT in HR: bereit für die digitale Transformation*. Hagenheim (Alemanya): DUKE Communications GmbH.

